

**García, Francisco Javier**

## **Plan de marketing para el desarrollo de la línea primary care en un mercado nuevo**

---

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Magister en Dirección de Empresas**

**Director: Pereira, Miguel Angel**

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA**

**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**

**PLAN DE MARKETING PARA EL DESARROLLO  
DE LA LINEA PRIMARY CARE EN UN MERCADO  
NUEVO**

**AUTOR: GARCIA, FRANCISCO JAVIER**

**DIRECTOR: PEREIRA, MIGUEL**

**CORDOBA, 2020**

**Abstract:**

Intec SRL es una empresa familiar creada en 1990 cuya principal actividad es la importación y comercialización de sistemas médicos de ultrasonido y equipos de diagnóstico por imágenes de última generación. Desde 2015, Intec trabaja conjuntamente con la firma internacional General Electric, siendo su principal proveedor estratégico. Según el acuerdo comercial que existe entre ambas empresas, Intec SRL está autorizado a comercializar ecógrafos en la zona centro, cuyo y noroeste del país. Sin embargo, recientemente, debido a los altos resultados de ventas logrado por Intec SRL, General Electric habilitó a este último la distribución de la línea de gama baja de ecógrafos en todo el país. Esto representa no solamente una nueva oportunidad para conquistar nuevos mercados con un producto previamente distribuido, sino también, un desafío extraordinario en perfeccionar los mecanismos de logística, las herramientas comerciales utilizadas hasta el momento, los procedimientos internos y las herramientas del marketing para garantizar la penetración eficaz y eficiente en el nuevo mercado. Es este último punto el centro de este trabajo, cuyo objetivo principal consiste en la elaboración de un plan de marketing enfocado en lograr la comercialización de la gama baja del rubro ecografía en las provincias y regiones en donde Intec aún no tiene influencia. Dentro del presente trabajo, se realizará una descripción del contexto actual donde se sitúa la empresa, se explicitarán los principales objetivos del plan de marketing, y se elaborará una estrategia conjuntamente con un plan de acción para su ejecución y su posterior control, basado y fundamentado en bibliografía teórica de principales referentes del marketing.

**Palabras Clave:**

Marketing de Contenido, Marketing Digital, Plan de Marketing, Estrategia de Marketing

## Tabla de contenido

<b>I. BLOQUE I – RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>8</b>
<b>II. BLOQUE II – ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Descripción de la Empresa y su Contexto.....</b>	<b>11</b>
2.1.1. Historia y Descripción de la Empresa .....	11
2.1.2. Estructura Funcional y Grupos de Interés .....	11
2.1.3. Propuesta de Valor de Intec .....	14
2.1.4. Segmentación de Clientes .....	21
2.1.5. Comunicación y Promoción .....	31
<b>2.2. CONTEXTO EXTERNO .....</b>	<b>33</b>
2.2.1. Competidores Principales.....	33
2.2.2. La Competencia Entre Intec y Allmedic en la Marca GE.....	46
2.2.3. Situación Política, Económica y Social en Argentina y su Repercusión .....	47
<b>2.3. DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>50</b>
2.3.1. Mercado Penetrado y Mercado Potencial.....	50
2.3.2. Análisis F.O.D.A. ....	51
<b>III. BLOQUE III – DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....</b>	<b>55</b>
<b>IV. BLOQUE IV – FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. ....</b>	<b>57</b>
<b>4.1. Elaboración de Estrategias de Crecimiento .....</b>	<b>57</b>
<b>4.2. Estrategia de Marketing y Mezcla del Marketing .....</b>	<b>58</b>
<b>4.3. Valuación de Segmentos y Selección del Mercado Meta .....</b>	<b>61</b>
<b>4.4. Diferenciación y Posicionamiento.....</b>	<b>62</b>
<b>4.5. Tipos de Estrategias de Marketing .....</b>	<b>64</b>
4.5.1. Estrategias de Marketing Básicas.....	64
4.5.2. Estrategias de Marketing en Función del Rol de la Empresa .....	65
<b>4.6. Embudo de Ventas en el Marketing Digital.....</b>	<b>67</b>
<b>4.7. Inbound Marketing.....</b>	<b>68</b>
4.7.1. ‘Outbound vs. Inbound.....	69
4.7.2. Inbound Marketing vs. Marketing de Contenidos.....	71
<b>4.8. El Marketing Digital .....</b>	<b>72</b>
4.8.1. El Sitio Institucional.....	73

4.8.2.	Redes Sociales.....	73
4.8.3.	Medios Pagos.....	74
4.8.4.	Email Marketing.....	75
4.8.5.	Marketing de Contenidos.....	76
4.8.6.	SEO.....	78
4.8.7.	Análisis de Datos – Google Analytics.....	79
4.8.8.	Principales Métricas Generales.....	80
<b>V.</b>	<b>BLOQUE V – PROPUESTA .....</b>	<b>82</b>
5.1.	Selección del Segmento Meta.....	82
5.2.	Objetivo del Marketing.....	83
5.3.	Diseño de Estrategias de Marketing.....	85
5.4.	Mezcla de Marketing .....	87
5.4.1.	Visitantes y Leads.....	88
5.4.2.	Nutrición de Leads y Conversión a Prospects .....	90
5.4.3.	Conversión de Prospect en Cliente .....	93
5.4.4.	Clientes.....	93
5.5.	Aplicación de la estrategia de marketing .....	94
5.5.1.	Organización Interna de la Empresa .....	94
5.5.2.	Configuración de la Página Web .....	99
5.5.3.	Contenido Público.....	103
5.5.4.	Contenido Exclusivo .....	107
5.5.5.	Contenido de “Mi Primer GE” .....	113
5.5.6.	Google Adwords.....	116
5.5.7.	Plataformas y Softwares Necesarios .....	117
5.5.8.	Presupuesto Global.....	120
5.5.9.	Diagrama de Gantt general.....	120
5.6.	Control de la Estrategia y Ejecución de Marketing.....	121
<b>VI.</b>	<b>BLOQUE VI – CONCLUSIONES.....</b>	<b>124</b>
<b>VII.</b>	<b>BLOQUE VII - BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>128</b>
<b>VIII.</b>	<b>BLOQUE VIII – ANEXOS: TABLAS E ILUSTRACIONES.....</b>	<b>130</b>

## Índice de Tablas

TABLA 1: CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD PRIVADOS POR PROVINCIA..	27
TABLA 2: POBLACIÓN SEGÚN COBERTURA DE SALUD (2018) .....	30
TABLA 3: CUOTAS DE MERCADO 2019 - INTEC Y GE.....	46
TABLA 4: INDICIOS DEL MERCADO POTENCIAL DE INTEC TRAS LA ELIMINACIÓN DE LA RESTRICCIÓN GEOGRÁFICA EN LA GAMA BAJA.....	51
TABLA 5: MATRIZ FODA .....	52
TABLA 6: MATRIZ DE EXPANSIÓN DE PRODUCTOS Y MERCADOS.....	58
TABLA 7: LAS CUATRO P Y SUS HERRAMIENTAS.....	60
TABLA 8: DE LAS 4 P A LAS 4 C .....	60
TABLA 9: ESTRATEGIAS DEL MARKETING EN FUNCIÓN DEL ROL LA EMPRESA.....	65
TABLA 10: DIFERENCIAS ENTRE INBOUND MARKETING Y MARKETING DE CONTENIDOS .....	71
TABLA 11: INDICADORES DE CONTROL DEL PLAN DEL MARKETING .....	122
TABLA 12: PRINCIPALES OBRAS SOCIALES POR CANTIDAD TOTAL DE TITULARES Y FAMILIARES.....	130
TABLA 13: PRINCIPALES EMPRESAS DE MEDICINA PREPAGA (EMP) SEGÚN CANTIDAD DE AFILIADOS (2018).....	130
TABLA 14: CONTENIDO DE UN PLAN DE MARKETING .....	131

## Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: CARTERA DE PRODUCTOS DE INTEC .....	15
ILUSTRACIÓN 2: CUOTAS DE MERCADO GLOBALES .....	35
ILUSTRACIÓN 3: MARCAS Y DISTRIBUIDORES EN ARGENTINA .....	45
ILUSTRACIÓN 4: FASES DEL EMBUDO DE VENTA.....	67
ILUSTRACIÓN 5: PROCESO DEL OUTBOUND MARKETING .....	70
ILUSTRACIÓN 6: PROCESO DEL INBOUND MARKETING .....	70
ILUSTRACIÓN 7: MERCADO META DEL PLAN DEL MARKETING .....	84
ILUSTRACIÓN 8: ESTRATEGIA DE MARKETING SEGÚN EMBUDO DE VENTAS .....	88
ILUSTRACIÓN 9: FASES DEL PROCESO DE COMPRA .....	94
ILUSTRACIÓN 10: APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN INTERNA .....	95
ILUSTRACIÓN 11: PLAN DE ACCIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL ANTE UN NUEVO "HOT PROSPECT" .....	98
ILUSTRACIÓN 12: CAMBIOS Y MEJORAS DEL SITIO WEB DE INTEC.....	100
ILUSTRACIÓN 13: DIAGRAMA DE GANTT PARA EL DESARROLLO DE LA PÁGINA WEB.....	103
ILUSTRACIÓN 14: PRESUPUESTO ESTIMADO Y UTILIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DE LA PÁGINA WEB .....	103
ILUSTRACIÓN 15: EJEMPLO DE CONTENIDO PÚBLICO.....	104

ILUSTRACIÓN 16: DIAGRAMA DE GANTT - PUBLICACIÓN DE CONTENIDO PÚBLICO ...	106
ILUSTRACIÓN 17: ASIGNACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - CONTENIDO PÚBLICO....	107
ILUSTRACIÓN 18: EJEMPLOS DE CONTENIDO EXCLUSIVO.....	108
ILUSTRACIÓN 19: DIAGRAMA DE GANTT - CONTENIDO EXCLUSIVO.....	110
ILUSTRACIÓN 20: PRESUPUESTO - CONTENIDO EXCLUSIVOS .....	112
ILUSTRACIÓN 21: ASIGNACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - CONTENIDO EXCLUSIVO .....	112
ILUSTRACIÓN 22: CONTENIDO PARA CONOCER EL PROGRAMA "MI PRIMER GE".....	115
ILUSTRACIÓN 23: GOOGLE ADWORDS - PALABRAS CLAVE.....	116
ILUSTRACIÓN 24: ANUNCIOS EN GOOGLE.....	117
ILUSTRACIÓN 25: PRESUPUESTO DE GOOGLE ADS.....	117
ILUSTRACIÓN 26: PRESUPUESTO ANUAL PARA LA COMPRA DE SOFTWARES .....	119
ILUSTRACIÓN 27: DIAGRAMA DE GANTT - IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARES.....	120
ILUSTRACIÓN 28: PRESUPUESTO GLOBAL DEL PLAN DE MARKETING .....	120
ILUSTRACIÓN 29: DIAGRAMA DE GANTT GENERAL .....	121
ILUSTRACIÓN 30: ORGANIGRAMA .....	132
ILUSTRACIÓN 31: GRUPOS DE INFLUENCIA .....	132
ILUSTRACIÓN 32: CARTERA DE PRODUCTOS - PRIMARY CARE.....	133
ILUSTRACIÓN 33: CARTERA DE PRODUCTOS - GINECO-OBSTÉTRICO.....	133
ILUSTRACIÓN 34: CARTERA DE PRODUCTOS - CARDIOLOGÍA.....	134
ILUSTRACIÓN 35: CARTERA DE PRODUCTOS - RADIOLOGÍA GENERAL.....	134
ILUSTRACIÓN 36: CARTERA DE PRODUCTOS - DE BOLSILLO.....	135
ILUSTRACIÓN 37: SEGMENTACIÓN DE PRODUCTOS SEGÚN GAMA Y ESPECIALIDAD	135
ILUSTRACIÓN 38: COMPOSICIÓN DEL GASTO PÚBLICO EN SALUD POR JURISDICCIÓN. PROMEDIO 2004-2015 (FUENTE: MINISTERIO DE SALUD Y DESARROLLO SOCIAL DE ARGENTINA).....	136
ILUSTRACIÓN 39: TENDENCIA DE COBERTURA DE SALUD SEGÚN REGIÓN. AÑO 2010 (FUENTE: CENSO NACIONAL DE POBLACIÓN, HOGARES Y VIVIENDAS, INDEC) .	136
ILUSTRACIÓN 40: PRESUPUESTO NACIONAL Y PER CÁPITA POR PROVINCIA. AÑO 2020 (FUENTE: MINISTERIO DE ECONOMÍA ARGENTINA) .....	137
ILUSTRACIÓN 41: PRESUPUESTO NACIONAL EN SALUD SEGÚN OBJETO DE GASTO. AÑO 2020 (FUENTE: MINISTERIO DE ECONOMÍA).....	137
ILUSTRACIÓN 42: GASTO PROVINCIAL EN SALUD POR PROVINCIA. AÑO 2018 (FUENTE: DIRECCIÓN NACIONAL DE ASUNTOS PROVINCIALES).....	138
ILUSTRACIÓN 43: PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO PROVINCIAL DESTINADO A LA SALUD. AÑO 2018 (FUENTE: DIRECCIÓN NACIONAL DE ASUNTOS PROVINCIALES) .....	138
ILUSTRACIÓN 44:% ESTABLECIMIENTOS DE SALUD PÚBLICO Y PRIVADO POR REGIÓN. AÑO 2017 (FUENTE: REGISTRO FEDERAL DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD (REFES)) .....	139

ILUSTRACIÓN 45: CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD PÚBLICOS POR 10.000 HABITANTES SEGÚN REGIÓN. AÑO 2017 (FUENTE: REGISTRO FEDERAL DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD (REFES)) .....	139
ILUSTRACIÓN 46: PERFIL DEL CLIENTE TIPO "CONSULTORIO PRIVADO".....	140
ILUSTRACIÓN 47: PERFIL DE CLIENTE TIPO "CLÍNICA / HOSPITAL / SANATORIO" .....	140
ILUSTRACIÓN 48: DISTRIBUCIÓN DE TIPO DE ESTABLECIMIENTO DE SALUD POR PROVINCIA .....	141
ILUSTRACIÓN 49: DISTRIBUCIÓN DE TIPO DE ESTABLECIMIENTO DE SALUD POR PROVINCIA (SIN BUENOS AIRES) .....	142
ILUSTRACIÓN 50: EN 2020, EL SECTOR DE HEALTHCARE ENFRENTA DESAFÍOS DE DIFERENTES TIPOS - FINANCIEROS, ESTRATÉGICOS, DIGITALES Y REQUERIMIENTOS DE TALENTOS.....	143
ILUSTRACIÓN 51: INDUSTRIA DE ECÓGRAFOS - CUADRO DESCRIPTIVO .....	144
ILUSTRACIÓN 52: EVOLUCIÓN DE LAS CUOTAS DE MERCADO SEGÚN EMPRESA INTERNACIONAL .....	145
ILUSTRACIÓN 53: EVOLUCIÓN DE CUOTAS DE MERCADO - GAMA ALTA.....	145
ILUSTRACIÓN 54: EVOLUCIÓN DE CUOTAS DE MERCADO - GAMA MEDIA .....	146
ILUSTRACIÓN 55: EVOLUCIÓN DE CUOTAS DE MERCADO - GAMA BAJA.....	146
ILUSTRACIÓN 56: EVOLUCIÓN DE CUOTAS DE MERCADO - GAMA LOW LOW .....	147
ILUSTRACIÓN 57: MERCADO 2019 - CUOTAS DE MERCADO POR DISTRIBUIDOR.....	147



## **I. BLOQUE I – RESUMEN EJECUTIVO**

Intec SRL es una empresa familiar creada en 1990 cuya principal actividad es la importación y comercialización de sistemas médicos de ultrasonido y equipos de diagnóstico por imágenes de última generación. Desde 2015, Intec SRL trabaja conjuntamente con la firma internacional General Electric, comercializando y distribuyendo ecógrafos, mamógrafos, equipos Arcos en C, densitómetros y Rayos X. La distribución de cada categoría de producto está limitada según el contrato comercial entre proveedor (GE) y distribuidor (Intec SRL.).

Según el acuerdo comercial entre Intec y su proveedor GE, el primero está autorizado para comercializar ecógrafos en la zona centro, cuyo y noroeste del país cubriendo geográficamente 10 provincias del país. Sin embargo, recientemente, debido a los altos resultados de ventas y rendimiento logrado por Intec, GE habilitó a Intec SRL la distribución de la línea de gama baja de ecógrafos en todo el país. Esto resulta una nueva oportunidad para Intec de conquistar y penetrar nuevos mercados con un producto previamente distribuido y, al mismo tiempo, representa un desafío extraordinario en perfeccionar los mecanismos de logística, las herramientas comerciales para competir con la competencia, aceitar los procesos internos de gestión y administración y, por último, perfeccionar las herramientas del marketing para lograr penetrar en el mercado nuevo eficientemente. Es justamente este último punto el centro de este trabajo, cuyo objetivo principal consiste en la elaboración de un plan de marketing enfocado en la comercialización de la gama baja del rubro ecografía en un nuevo mercado, que contendrá los siguientes bloques.

El primer bloque, consistirá en la descripción del contexto actual donde se sitúa la empresa. Se realizará una descripción general de la empresa, en donde se dejará explícito su historia, su estructura funcional, su propuesta de valor, la cartera de productos que ofrece, los servicios adicionales que la hacen una empresa única, sus tipos de clientes (denominados segmentos) junto con las características principales de cada uno, y su estrategia de comunicación actual.

Además, se describirá el contexto en el cual compite la empresa, es decir, quienes son las principales empresas a nivel global en el rubro de la ecografía, cuales son los desafíos de la industria para los próximos años, cuáles son las compañías internacionales que compiten dentro del país y como se configuran las cuotas de mercado; y finalmente, quienes son los principales distribuidores de ecógrafos dentro del país y cómo son sus respectivas cuotas de mercado. Se hará un especial énfasis en comprender la evolución de Intec SRL y All Medic, quien es también distribuidor de la marca GE dentro del país. A su mismo, se evaluará el contexto político, social y económico del país, enfatizando las principales variables que afectan y tienen impacto en la industria de ecografía. Finalmente, se realizará un diagnóstico de la situación, identificando las potenciales amenazas y oportunidades y también, las fortalezas y debilidades de Intec frente al mercado actual argentino.

El segundo bloque, consistirá en la definición de los objetivos del presente trabajo. Incluirá un esquema de objetivos y sub-objetivos que el presente trabajo seguirá como guía.

El tercer bloque, consistirá en la fundamentación teórica, describiendo bibliografía teórica que servirá para encuadrar la propuesta de valor de este trabajo que es la estrategia de marketing, su ejecución y su posterior control y seguimiento. Se realizará foco en entender qué sugieren o aconsejan los profesionales del área del marketing ante situaciones similares en la que Intec se encuentra. Se nombrarán autores prestigiosos como Philip Kotler, Gary Armstrong, Brian Halligan y Dharmesh Shah que brindarán contenidos centrales para poder elaborar la estrategia de marketing y su posterior ejecución. A su vez, también se introducirá bibliografía proveniente de empresas de marketing como RockContent, que brindarán sugerencias en cuanto a marketing digital que serán de utilidad para la propuesta de valor del presente trabajo.

Finalmente, el cuarto bloque consistirá en la propuesta de valor del presente trabajo. Como primer punto, se realizará una valuación de los segmentos y se seleccionará el segmento meta. La segmentación se realizará

según criterios específicos como, por ejemplo, la naturaleza de los fondos (privados y públicos), grado de especialización del establecimiento de salud y mecanismo de financiación. La selección del segmento tendrá como pilar la nueva realidad de Intec de poder distribuir un producto existente en un mercado ampliado, pero también se basará en criterios económicos, por ejemplo, tasas de crecimiento según segmento y cuota de mercado de cada segmento en la industria de salud argentina. Luego de la selección del segmento meta, se establecerán los objetivos y estrategias de marketing. Se definirá aquí una combinación de mezcla de marketing específica para cada fase dentro del embudo de ventas y se establecerá un marco general en el cual se inducirá gradualmente al nuevo lead a adquirir un equipo de la línea GE de baja gama. Definido los objetivos y la estrategia general, se definirá un marco de acción y de ejecución de plan y un presupuesto, basado principalmente en el marketing digital y su aplicación para captar la atención del usuario. El objetivo será, como primer paso, el de guiar gradualmente al usuario a la suscripción de un nuevo programa llamado “Mundo GE”, en donde podrá acceder al universo de GE, formar parte de él y mantenerse al tanto de las nuevas novedades de mercado; y, como segunda fase, inducirlo a la compra de su primer equipo GE a través de un programa denominado “Mi Primer GE”, el cual facilitará la adquisición de un nuevo equipo de GE de gama baja mediante ofertas y beneficios exclusivos. A su mismo, se definirán todas las modificaciones y acciones que deberá realizar Intec para poner en ejecución la estrategia de marketing y su plan de acción. Finalmente, se establecerán cuáles serán los indicadores que permitirán monitorear y controlar la ejecución de plan a lo largo del tiempo definido.

## **II. BLOQUE II – ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1. Descripción de la Empresa y su Contexto**

#### **2.1.1. Historia y Descripción de la Empresa**

INTEC SRL es una empresa fundada en la provincia de Córdoba y su principal actividad es la importación y comercialización de sistemas de ultrasonido y diagnóstico por imágenes de última generación. La empresa es distribuidora oficial de la compañía General Electric Healthcare en Argentina desde 2015. Los principales productos que comercializa son: ecógrafos, mamógrafos, arcos en C, densitómetros y rayos X. Si bien la actividad principal es la comercialización, la misma también ofrece un servicio personalizado de asesoramiento junto con soporte técnico. Esta asistencia se brinda en el lugar de instalación del equipo, en modo remoto o por teléfono. Por último, Intec provee repuestos, partes y piezas originales para las diferentes líneas de productos que ofrece.

Las provincias con influencia comercial son Córdoba, Catamarca, Jujuy, La Rioja, Mendoza, San Luis, San Juan, Salta, Santiago del Estero y Tucumán. La zona está establecida por el contrato de distribución firmado entre ambas empresas.

#### **2.1.2. Estructura Funcional y Grupos de Interés**

Actualmente, la empresa está ubicada en la ciudad de Córdoba y cuenta, por un lado, con una oficina comercial y administrativa y, por el otro, una oficina de depósito y de servicio técnico. En cuanto al personal, hay más de 20 empleados distribuidos en los diferentes departamentos de la empresa (ver Ilustración 30 en la sección de anexos). A continuación, se detallan las principales funciones de cada departamento:

1. Departamento Comercial. Está compuesto por 6 personas, cuya principal función son las actividades relacionadas a ventas y marketing. Su propósito es la generación de nuevos leads, llevar la relación comercial con los clientes, la realización de la venta y la cobranza.
2. Departamento de Servicio. Está compuesto por 6 personas, cuya principal función es el servicio técnico. Este departamento es la pieza clave para toda la propuesta de la empresa en cuanto al servicio post-venta.
3. Departamento de Aplicaciones. Está compuesto principalmente por 4 personas, encargadas de la capacitación del cliente en cuanto al uso del producto y de todas sus aplicaciones. Su trabajo es indispensable para fortalecer la satisfacción del cliente en el uso del producto y para fidelizar la relación comercial que se ha generado.
4. Departamento de Administración. Gran parte del personal de la empresa se encuentra dentro de esta área debido a la multiplicidad de funciones que pueden ser clasificadas de la siguiente manera:
  - 4.1. Logística Nacional. La principal función es asegurar y coordinar la logística nacional para la entrega del producto en las condiciones fijadas por el comercial.
  - 4.2. Logística Internacional. El principal objetivo es la coordinación de la logística internacional para la recepción en tiempo y forma según las condiciones negociadas con el proveedor.
  - 4.3. Administración General. El principal objetivo es la elaboración de planillas e indicadores actualizados para la toma de decisión gerencial. Se elaboran informes relacionados a ventas, marketing, planificación financiera, seguimiento de stock, proceso de importaciones, entre los más importantes.
5. Recursos Humanos. Está compuesto por una persona, encargada de las funciones básicas del área, como la contratación de nuevo personal, orientación y fijación de política salarial.

Los principales grupos de interés o influencia se encuentran detallados en la Ilustración 31 (ver anexo). A continuación, se realiza una breve descripción de cada una.

- a) Clientes. Éste es el grupo de interés más importante en la empresa. Adaptar el servicio ofrecido a sus necesidades resulta de vital importancia, es por ello que este trabajo consiste en un plan de marketing para poder entender con mayor profundidad la necesidad del cliente.
- b) Proveedor. Como se detalló anteriormente, el proveedor de Intec es General Electric. La relación comercial con este resulta de vital importancia para la empresa ya que de esta relación es donde se posibilita la negociación para conseguir mejores condiciones de compra (que, trasladados al cliente, son mejores condiciones de venta). Éste es el segundo grupo de interés más importante para Intec. Dentro de este grupo también se encuentran empresas que ofrecen soluciones logísticas y acompañan a Intec en su misión.
- c) Bancos. Los mismos se consideran una pieza indispensable dentro del modelo de negocio de Intec, debido a que brindan el acceso a fuentes ágiles de financiamiento para capital de trabajo. Dicha financiación permite ofrecer alternativas de financiamiento de mayor valor para los potenciales clientes. Este grupo de interés cobra aún mayor importancia en un país como Argentina, donde no existe estabilidad macroeconómica y hay cambios de reglas de juego constantes.
- d) Despachante de Aduana. Este grupo de interés es fundamental debido a la naturaleza de negocio de Intec que es la importación. Dicho grupo trabaja de cerca con el área de administración, acompañando el proceso de importación cotidiano.
- e) Estudio Contable. Las funciones básicas de la contabilidad se externalizan en un estudio contable encargado, entre sus principales funciones, de la liquidación de impuestos y sueldos y el registro y definición de los datos fiscales de la empresa. También lleva el control de los presupuestos y fondos, su sistematización y clasificación, con lo que es posible tener una mejor gestión y organización.

- f) Estado. En un país como Argentina, donde el papel del gobierno juega un papel fundamental en cómo se relacionan las empresas, conseguir una relación sólida y flexible con el Estado resulta una tarea de alta prioridad. Resulta el grupo más impredecible ya que el mismo modifica las regulaciones frecuentemente, sin preaviso con su consecuente impacto en la organización. Las regulaciones más importantes son aquellas relacionadas al comercio exterior, a las regulaciones impositivas y a la laboral. Dentro del presente trabajo, hay una sección en dónde se desarrolla puntualmente este último punto.
- g) Sociedad. Este grupo es cada vez más relevante para la empresa. Comprendiéndola, la empresa puede encontrar claves o indicios en ella para poder fortalecer la marca de la empresa y rentabilizar aún más el negocio. La empresa incorpora cada día más en su modelo de negocio las necesidades de la sociedad, esto significa, brindar un servicio sustentable con el medio ambiente, brindar condiciones laborales adecuadas según el marco regulatorio e involucrarse en actividades sociales que la sociedad valora, entre las más importantes.

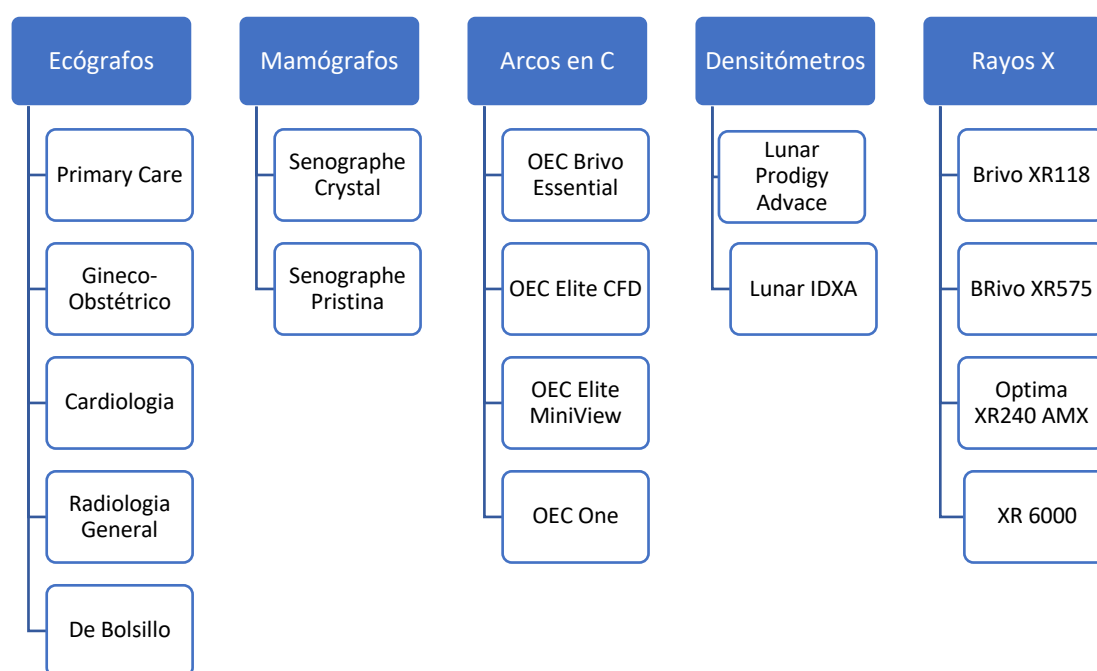
### 2.1.3. Propuesta de Valor de Intec

Dentro de esta sección se darán detalles acerca del producto ampliado de Intec que consiste principalmente en su cartera de productos y servicios complementarios a la venta de los mismos. Es menester destacar, que la información expuesta dentro de los siguientes apartados ha sido elaborada a partir de la observación del autor del presente trabajo (ya que el mismo trabajó dentro de la industria y la empresa durante cinco años) y también a partir de encuestas y entrevistas con los accionistas actuales de la empresa.

#### Cartera de Productos

Intec SRL posee una cartera de productos variada y dinámica, cuya estructura se puede observar a continuación en la Ilustración 1:

Ilustración 1: Cartera de productos de Intec



(Fuente: elaboración propia)

En el cuadro descriptivo se encuentran detallados los principales productos para cada rubro. Debido a que el objetivo de este trabajo consiste en la elaboración de un plan de marketing para el rubro ecografía, se procederá a hacer especial énfasis en este último y no se brindará detalles de propuesta de valor en los demás rubros.

El principal rubro a analizar corresponde a la ecografía, éste es un equipo médico que genera secuencias de imágenes del interior del cuerpo, permitiendo ver y diagnosticar posibles anomalías en los órganos y otras formaciones. Intec ofrece principalmente cinco grupos de ecógrafos que difieren entre sí fundamentalmente según la aplicación del equipo. A continuación, se brindará detalles de cada segmento de ecógrafos, cuales son sus aplicaciones específicas y cuales son su principal propuesta de valor.

### Clasificación de Productos Según Especialidad



### *Línea Primary Care*

Dentro de esta categoría, se encuentran los equipos de menor valor económico que ofrece Intec. Aquí se encuentran ecógrafos como LOGIQ V2, Versana Active, Versana Essential, entre otros (ver Ilustración 32 en anexo). Si bien existen diferencias entre los equipos que componen a este grupo, se puede generalizar que todos poseen los siguientes atributos como fuentes de valor:

- Son flexibles y adaptables a cualquier tipo de estudio, es decir, cubren las funcionalidades básicas para hacer estudios de calidad en el área abdominal, obstetricia, ginecología, urología, cardíaco, entre las mas importantes.
- Son sencillos y fácil de aprender y de utilizar.
- Tiene un diseño innovador.
- Funciones automatizadas y simplificadas.
- Fácil de adquirir ya que su precio es accesible y presenta opciones flexibles de financiamiento.
- Sistema de reportes simplificado.

El valor de los mismos puede ir desde los USD 25.000 a USD 36.000 con una configuración básica general de 3 transductores anexados.

### *Línea Gineco-Obstétrico*

Dentro de este grupo está la línea Voluson como, por ejemplo, Voluson P8, Voluson S8 y Voluson S10 (ver Ilustración 33 en anexo). Esta línea de producto ha desarrollado un sólido prestigio en el área de ginecología y obstetricia gracias a su alto rendimiento y sus imágenes de alta definición.

Las principales características de producto que hacen estos equipos únicos son:

- Extraordinaria visualización de imágenes en 2D, 3D y 4D junto con la disposición de herramientas de vanguardia para el monitoreo fetal completo.
- Procesamiento de información automatizada que permite la toma de decisiones críticas en una forma confiable.
- Plataforma digital ergonómica y amigable.
- Presencia de herramientas automáticas de medición que brindan mayor confianza en el diagnóstico.
- Diseño innovador.

El valor de los mismos puede ir desde los USD 100.000 a USD 140.000 con una configuración básica general de 3 transductores anexados.

### *Línea Cardiología*

Los productos pertenecientes a este grupo han sido diseñados y mejorados principalmente para las prácticas cardiovasculares y servicios compartidos. Aquí entra la línea Vivid y los equipos están listados en la Ilustración 34 (ver anexo).

Los atributos más importantes de la línea Vivid son:

- Calidad de imágenes del área cardiovascular excepcionales.
- Aplicación Doppler automático cardíaco: esta herramienta basada en inteligencia artificial proporciona mediciones de Doppler en todos los ciclos cardíacos.
- Captura información dinámica del tejido cardíaco en movimiento
- Exámenes eficaces y rápidos aún en pacientes con condiciones corporales difíciles de escanear.
- Sistema extraordinariamente híbrido y resistente.

El valor económico de este segmento puede ir desde USD 120.000 a USD 300.000 dependiendo el equipo y la configuración del mismo.

### *Línea Imágenes Generales*

Los equipos dentro de esta categoría son flexibles y se adaptan bien a los usos generales de la ecografía. Se pueden realizar estudios en el área de obstetricia y ginecología, cardiología, urología, ortopedia, pediatría y neonatal, musculo esqueléticos y área abdominal. Los ecógrafos de esta categoría se encuentran detallados en la Ilustración 35 (ver anexo).

Los principales valores agregados de los equipos de este segmento son:

- Máxima flexibilidad y personalización para prácticamente cualquier aplicación y estudio.
- Un grado de practicidad alto, ya que se reduce más de un 40% en la utilización del teclado a través de pantallas digitales y funciones automatizadas. Según estudios realizados por GE, es un 32% más rápido.
- Plataforma de trabajo simplificada y se ofrece la posibilidad de programar el flujo de trabajo y productividad a la medida del usuario.
- Imágenes y visualizaciones de calidad en cada exploración.
- Función de “Ultrasonido por Contraste” que aumenta la sensibilidad diagnóstica frente a la ecografía tradicional.
- Liviano y portable.

Dentro de esta categoría, el valor económico se encuentra en USD 30.000 a USD 60.000, dependiendo del equipo seleccionado y su configuración.

### *Línea de Bolsillo*

Por último, los recientes avances tecnológicos han permitido desarrollar un producto cuya característica principal es la máxima portabilidad. Los equipos pertenecientes a esta línea se encuentran detallados en la Ilustración 36 (ver anexo).

Las principales ventajas competitivas de estos productos son:

- Tener un ecógrafo “en la palma de tu mano”, práctico, simple, rápido y preciso.
- Permiten brindar un soporte avanzado para un flujo de trabajo eficiente y mayor seguridad diagnóstica.
- Combina un transductor de matriz lineal y uno de fases múltiples en la misma sonda, con la posibilidad de intercambiarlos durante una misma prueba para visualizaciones tanto profundas como superficiales
- Impacto positivo en el costo y tiempo por estudio.

El valor económico de los equipos que integran esta línea va desde USD 20.000 a USD 40.000 aproximadamente.

### Clasificación de Producto Según Gama

A su vez, también es posible clasificar a la cartera de ecógrafos según su gama, es decir, su valor económico. Las categorías de equipos se encuentran detallada en la Ilustración 37 (ver anexo), en donde se puede observar que las principales clasificaciones son:

- Gama Low Low. Aquí están los equipos cuyo valor económico promedio se encuentra por debajo de USD 15.000. Es importante destacar que Intec solo presenta un equipo que aplica a esta categoría: Vscan Dual, un equipo perteneciente al segmento “De Bolsillo”.
- Gama Baja. La misma incluye equipos cuyo valor económico es entre USD 15.000 a USD 40.000. Intec ofrece aquí una cartera amplia de productos pertenecientes al grupo de “imágenes generales”.
- Gama Media. Los equipos de este segmento poseen un valor entre USD 40.000 y USD 80.000. Intec ofrece aquí productos del grupo “Gineco-Obstétrico”, “Cardiología” y también dos equipos en el grupo “Imágenes Generales”.

- Gama Alta. Finalmente, los equipos de este grupo poseen un valor promedio mayor a USD 80.000. Son ecógrafos elite, que brindan un servicio de máxima calidad a nivel mundial. Intec distribuye 9 equipos dentro de esta gama pertenecientes a los segmentos de “Gineco-Obstétrico”, “Cardiología” y “Imágenes Generales”.

Los valores establecidos para realizar la segmentación se fijaron según conveniencia de Intec para poder realizar un análisis de mercado claro y visibilizar con certeza los cambios de tendencias de la industria.

## Servicios

El principal valor que la empresa otorga al mercado es brindar la posibilidad al cliente de formar parte de la “familia” de la línea GE Healthcare de una manera fácil y accesible. El concepto familia hace referencia al hecho de que el cliente es capaz de incorporarse al universo de GE con todas las ventajas que esto implica, entre las más importantes, tener acceso a productos con excelente calidad de imagen, tener acceso a las últimas novedades tecnológicas, ya sea nuevas aplicaciones, nuevas funciones, nuevos accesorios o actualizaciones de software y licencias, y de tener un excelente servicio post-venta en caso de existir alguna consulta o algún problema.

Intec, como distribuidor de GE, tiene todas las ventajas competitivas y tecnológicas que la marca internacional ofrece, pero además de eso, logra una posición única en el mercado debido a la trayectoria y a la experiencia local que posee.

Es imprescindible destacar aquí que las ventajas comparativas de Intec han permitido una diferenciación sustancial con respecto a los demás distribuidores del mercado, esta diferenciación ha sido muy valorada por GE. De hecho, la firma internacional ha brindado a Intec la posibilidad de comercializar y distribuir los productos del segmento “Primary Care” en todo el país, ampliando así las limitaciones geográficas que Intec tenía en el comienzo. El apoyo

internacional de GE, cuya empresa posee un equipo de análisis especializado para medir desempeños a nivel regional, da sustento a la afirmación de que Intec ha tenido un performance destacado durante los últimos años.

El principal valor agregado de Intec se simplifica en *confianza y cercanía*. La empresa se diferencia a través de la generación de una relación de largo plazo con el cliente, y mediante el ofrecimiento de un excelente servicio de calidad durante todo el proceso de venta y post-venta. Es por esto que Intec enfoca sus recursos exclusivamente en:

- La participación en los eventos más importantes de la industria médica en el país,
- El asesoramiento en la compra del producto y en el ofrecimiento de un personal técnico disponible para su instalación y configuración.
- La realización de capacitaciones en cuanto a aplicaciones, funciones y cuidado del equipo medico vendido.
- La disponibilidad inmediata de técnicos para la resolución de problemas o consultas
- El acceso garantizado a los repuestos necesarios para la reparación del equipo, en caso de que fuera necesario.

#### 2.1.4. Segmentación de Clientes

En este apartado se realizará una segmentación del universo de clientes de Intec desde diferentes ópticas. Conjuntamente, realizará una conexión entre este apartado y los tipos de productos descriptos en la sección anterior. La segmentación se realiza en base a conocimiento previo del autor del trabajo, sumado a entrevistas realizadas a los accionistas de la empresa.

#### Según Naturaleza de la Identidad: Público o Privado

La principal segmentación que se puede realizar entre el mercado corresponde según la naturaleza de la identidad, es decir, si el comprador

pertenece al sector público o privado. En esta sección se brindarán detalles específicos de cada sub-segmento, explicando cuáles son las características y el tamaño de mercado de cada uno.

### *Sub-Segmento – Naturaleza Pública*

La principal segmentación se basa en si el comprador pertenece al sector público o privado. Es importante destacar que el 50% del gasto de salud a nivel país proviene del sector público y lo integran el Gobierno Nacional, Provincial y Municipal; también hospitales públicos y entes autárquicos, por ejemplo, el PAMI y obras sociales sindicales, entre los más importantes.

Según el informe de análisis del sector salud realizado por la Secretaría de Gobierno de Salud en 2018<sup>1</sup> (Ministerio de Salud y Desarrollo Social, 2018), se estima que el 36% de la población accede únicamente a servicios de salud público, mientras que el 64% restante posee algún tipo de cobertura por obra social o privada, siendo la obra social la cobertura mayoritaria (46% del total). A su vez, según el informe la cobertura del sector público se destaca principalmente en el NOA y NEA del país, en donde el porcentaje de la población que accede a los servicios públicos pasa a ser entre 44% y 51%, superando ampliamente al promedio del país (Ilustración 39 en anexo).

Además, Argentina cuenta con 25.751 establecimientos de salud, de las cuales, la mitad se encuentra en el centro del país, en donde la densidad de población es mayor que en el resto de la región. Buenos Aires cuenta con el 26% total de los establecimientos.

---

<sup>1</sup> Este informe fue realizado por la Secretaría de Gobierno de Salud bajo el Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación durante el año 2018. El informe se encuentra disponible online. La dirección URL del mismo se encuentra explicitada dentro de la bibliografía del presente trabajo.

El estudio realizado por la Secretaría de Gobierno de Salud, muestra que el gasto en salud representó el 7,1% del PBI en el año 2015 y según la Ilustración 38, el 50% del gasto total en salud correspondió a la jurisdicción nacional, el 42% a la jurisdicción provincial y el restante a los municipios.

Con respecto al gasto público nacional destinado a salud, la Ilustración 40 (ver anexo) muestra cómo el mismo está distribuido según jurisdicción provincial. La principal observación es que la mayor parte del gasto público nacional está concentrado dentro de la provincia de Buenos Aires y la Ciudad de Buenos Aires (destinándose el 68% del gasto nacional en salud). Seguido en importancia, se encuentra la provincia de Córdoba, Santa Fe y Mendoza que representan el 8% del presupuesto nacional. Sin embargo, analizando el presupuesto en términos per cápita, CABA, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego representan las provincias con el mayor gasto nacional en salud por habitante. A su vez, en la Ilustración 41 (ver anexo), se puede observar la distribución del presupuesto nacional en términos de objeto en donde se concluye que el 2,5% del total se destina a la compra de bienes de uso (categoría que incluye la compra de equipamiento médico para realizar las prestaciones de servicio).

Con respecto al gasto público provincial, la distribución geográfica del mismo se muestra en la Ilustración 42 (ver anexo) según datos brindados por La Dirección Nacional de Asuntos Provinciales. Se puede observar claramente que CABA y la provincia de Buenos Aires son las más importantes en términos de presupuesto, sin embargo, la distancia entre éstas y el resto de las provincias no parece ser tan significativa como lo es en el presupuesto nacional. En importancia, le sigue Santa Fe, Córdoba y Tucumán, que juntas representan el 20% del gasto provincial a nivel país. Considerando el presupuesto por habitante, las provincias con presupuesto más alto son Neuquén, Santa Cruz, La Pampa y Tierra de Fuego. Por último, la Ilustración 43 (ver anexo) muestra la porción del presupuesto que cada provincia le asigna al sector salud. Córdoba y la provincia de Buenos Aires se destacan bajo este punto de vista por destinar solamente el 6,5% del presupuesto global, muy por debajo del promedio de la nación (11% aproximadamente).



Argentina contó para el 2017 con 25.751 establecimientos de salud, en donde más del 40% de ellos son públicos. La Ilustración 44 (ver anexo) muestra la relación entre la cantidad de instituciones públicos y privados, en donde se puede observar que las excepciones corresponden a la región del NOA y NEA, en donde la presencia pública es del 56% y 59%, respectivamente. Asimismo, la Ilustración 45 muestra la relación entre cantidad de establecimientos públicos y cantidad de habitantes. Se puede observar que los ratios más altos corresponden a las regiones de NOA y NEA, en donde cuentan con 4,6 y 4 establecimientos cada 10.000 habitantes, respectivamente.

En conclusión, es importante considerar que Intec actualmente tiene influencia en la región del Centro (Córdoba), Cuyo (San Luis, La Rioja, San Juan, Mendoza) y NEA (Tucumán, Santiago del Estero, Jujuy, Salta y Catamarca) y podrá en el futuro cercano distribuir productos de gama baja en todo el país. En este lineamiento, el segmento del sector público adquiere mayor importancia en la región NOA, en donde la presencia de establecimientos de salud es mayor que el privado y en la región del centro en donde, según el presupuesto nacional y el de las provincias, la asignación de los recursos públicos al sector salud es más alto que en el resto de las provincias.

#### *Sub-Segmento – Naturaleza Privada:*

El segmento del sector privado, por lo general, está compuesto por los hospitales privados, clínicas privadas, sanatorios, consultores privados, centros de diagnóstico por imágenes y prepagas, entre los más importantes. Esta sección realizará una descripción de cada uno y especificará cuáles son las necesidades puntuales y realidades de cada sub-segmento.

Para comenzar, el sub-segmento de los consultores privados tienen la característica principal de que el grupo de trabajo es relativamente chico. Son pocas las personas que trabajando dentro del consultor y, por lo tanto, pocas las personas que toman las decisiones de naturaleza estratégica, de gestión y de

compras. Debido a la menor cantidad de influyentes en la toma de decisión, los procesos de toma de decisión son relativamente más rápidos que en las empresas de mayor envergadura ya que son más simples, sencillos y menos burocráticos. Por lo general en el proceso de decisión de compra, este sub-segmento no tiende a realizar un estudio profundo de mercado y basa su decisión principalmente en tres pilares. El primero es la confianza, es decir, el consultorio privado prefiere comprar productos a proveedores de confianza, que estarán presentes no solo en la decisión de compra, sino también luego, brindando un servicio de post-venta de calidad (reparación, asesoramiento de mantenimiento del equipo, etc.). Es tan fuerte la confianza dentro de su proceso de decisión de compra, que en muchos casos los clientes buscan generar relaciones con sus proveedores que trasciendan la relación “proveedor-cliente”, y se transforme en una relación de largo plazo. El segundo pilar, es la relación beneficio-costos que ofrece el producto nuevo. Aquí es imprescindible resaltar que este sub-segmento, generalmente maneja su gestión con fondos limitados. La principal consecuencia de esto, es que el producto a comprar debe ofrecer resultados de calidad a un costo razonable, es por ello, que productos de gama baja o media son altamente atractivos para este sub-segmento. El tercer pilar se basa en la amplitud de servicios que un producto pueda ofrecer, es decir, este sub-segmento busca optimizar recursos comprando un producto accesible y que pueda ser aplicado a estudios de imágenes generales, pero también a estudios cardiológicos y de obstetricia.

La Ilustración 46 (ver anexo) muestra en detalle las principales características de este sub-segmento de consultores privados, la misma fue elaborado conjuntamente con el equipo de dirección de Intec SRL para definir y caracterizar a este cliente tipo. Queda por destacar que el disparador de nueva adquisición de equipamiento médico de este tipo de cliente generalmente es la búsqueda de brindar un servicio de mejor calidad, es decir, aumentar la calidad de la prestación brindada. Su objetivo principal consiste en el posicionamiento local y de maximizar las ventas.

Como segundo sub-segmento, nos encontramos con empresas de mayor envergadura como hospitales privados, clínicas y sanatorios. La descripción de este sub-segmento se encuentra detallada en la Ilustración 47 (ver anexo), en donde se brinda las principales características de un miembro del directorio del cliente objetivo. La primera observación de este segmento es que los procesos de compra de equipamiento médico y los criterios para la toma de decisión son más complejos que los ya mencionados para el sub-segmento de consultorios privados. Se debe aclarar en este punto que las personas involucradas en la compra, por lo general, son muchas (entre 10 y 15 aproximadamente). Los principales intervinientes son los médicos y usuarios de los equipos, el directorio general, el departamento de compras y de finanzas y, por último, el departamento de ingeniería y tecnología. El nivel de burocracia es generalmente alto, ya que los procesos de adquisición de nueva maquinaria requieren de procesos formales internos extensos con avales de personas pertenecientes a los departamentos nombrados. Asimismo, el disparador de compra corresponde a la búsqueda de incrementar la rentabilidad por prestación y ampliar la cobertura médica brindada, es por ello que este cliente se basa principalmente en indicadores económicos y de eficiencia como criterios para la toma de decisión. Entre los indicadores más importantes están el costo promedio por prestación, ganancia promedio por prestación, ROI (retorno sobre la inversión), tiempo promedio por prestación y facilidad de uso del equipo. A su vez, también brindan especial atención a los servicios de post-venta que el proveedor brinda y al plan de financiamiento que éste último provee.

Finalmente, se realiza un estudio elaborado por el autor del trabajo a partir de la base de datos públicas brindadas por el Registro Federal de Establecimientos de Salud (REFES)<sup>2</sup>. El objetivo del estudio consiste en la clasificación, identificación y medición de los segmentos ya mencionados dentro

---

<sup>2</sup> La base de datos se encuentra disponible en la página oficial del Registro Federal de Establecimientos de Salud REFES.

del sector privado. La metodología utilizada fue clasificar el tipo de institución y su especialización a través de la información brindada por REFES, que consiste principalmente en, nombre del establecimiento, ubicación geográfica, especialidad y origen de financiamiento. Es indispensable destacar, que el estudio que se muestra a continuación muestra únicamente un sub-conjunto de establecimientos de salud que son de interés para Intec.

La Tabla 1 (expuesta a continuación) muestra la cantidad de establecimientos privados de salud por provincia, segmentado a su vez por empresas grandes o Pymes. A su vez, la Ilustración 48 (expuesta en el apéndice) muestra la distribución a través de un gráfico de barras, pero con un mayor desglose de los segmentos, es decir, da detalle de qué grupos está compuesto el segmento “Pyme” y “Empresas Grandes”.

*Tabla 1: Cantidad de Establecimientos de Salud Privados por Provincia*

	<b>PyMes</b>	<b>Empresas Grandes</b>	<b>Total</b>
<b>BUENOS AIRES</b>	1155	855	2010
<b>CABA</b>	396	158	554
<b>CATAMARCA</b>	38	25	63
<b>CHACO</b>	184	84	268
<b>CHUBUT</b>	67	27	94
<b>CÓRDOBA</b>	581	203	784
<b>CORRIENTES</b>	140	57	197
<b>ENTRE RÍOS</b>	132	58	190
<b>FORMOSA</b>	27	39	66
<b>JUJUY</b>	45	28	73
<b>LA PAMPA</b>	160	17	177
<b>LA RIOJA</b>	28	22	50
<b>MENDOZA</b>	279	157	436
<b>MISIONES</b>	12	67	79
<b>NEUQUÉN</b>	435	45	480
<b>RÍO NEGRO</b>	87	18	105
<b>SALTA</b>	71	38	109
<b>SAN JUAN</b>	216	83	299
<b>SAN LUIS</b>	143	26	169
<b>SANTA CRUZ</b>	49	5	54
<b>SANTA FE</b>	265	177	442
<b>SANTIAGO DEL ESTERO</b>	28	46	74
<b>TIERRA DEL FUEGO</b>	81	7	88

<b>TUCUMÁN</b>	467	100	567
<b>TOTAL</b>	<b>5086</b>	<b>2342</b>	<b>7428</b>

(Fuente: elaboración propia)

Como se puede apreciar en el cuadro, de los 7.500 establecimientos privados de salud analizados en este estudio, 5.086 pertenecen al sector Pyme, en otras palabras, se puede concluir a partir de la muestra analizada que el 68% de los establecimientos privados son Pymes o empresas pequeñas. Esto pone en evidencia la importancia que posee el sector pyme dentro del mercado de salud argentino. La presencia del sector pyme es aún más fuerte en provincias como La Pampa, Neuquén, San Luis, Santa Cruz y Tucumán, donde el porcentaje llega a valores cercanos del 80%. Las únicas dos provincias en donde hay más cantidad de grandes empresas que pymes son Misiones (15% de presencia Pyme) y Formosa (40,91%). La Ilustración 49 muestra la distribución del sector privado sin Buenos Aires para poder observar con mayor claridad la distribución de las demás provincias. La conclusión a destacar aquí, es que, en términos de cantidad de empresas pyme, las provincias más relevantes son Córdoba, Neuquén, Mendoza, Tucumán y CABA.

### Según Grado de Especialidad

Este tipo de segmentación clasifica al mercado según el grado de especialización de los establecimientos de salud de diagnóstico por imágenes. Dentro de las especialidades más importantes se encuentran: ginecología, obstetricia, cardiología, urología, gastroenterología, hematología, neurología, neumología, pediatría, dermatología, traumatología y oftalmología. Esta segmentación aplica a todos los sub-segmentos antes mencionados, es decir, aplica para el sector público y privado.

Las especialidades relevantes para la industria de los ecógrafos son principalmente, cardiología, obstetricia y ginecología, pediatría e imágenes generales (estudios de estructuras de órganos blancos como el riñón, el páncreas, la vesícula biliar, el bazo, la arteria aorta y la vena cava inferior).

Si bien cada establecimiento de salud puede brindar diferentes especialidades ya sea si es público o privado (hospital, clínica o consultorio privado), se puede hacer la siguiente generalización en el mercado. Las organizaciones pequeñas como los consultorios privados de menor envergadura generalmente no poseen una especialización específica sino más bien, brindan un servicio general que cubre los análisis de diagnóstico por imágenes básicos, mientras que las organizaciones de mayor tamaño (como grandes hospitales o sanatorios) poseen departamentos diferentes para cada especialización. Los drivers de compra de nuevo equipamiento médico dependerán del grado de especialización que la organización posea, en el caso de las organizaciones más pequeñas lo relevante es la diversidad de estudios que un mismo equipo pueda realizar, la calidad de la imagen y su costo. En cambio, en las empresas grandes, el driver de compra no es la diversidad sino más bien la calidad del servicio que un producto puede brindar en una especialización específica.

### Según Financiador

Otra segmentación posible consiste en la división del mercado según la financiación de las prestaciones. El primer grupo se conforma por todas aquellas organizaciones que financian sus operaciones “por prestación”, mientras que el segundo se conforma por aquellos que financian sus prestaciones con un sistema “per cápita”.

En el primer caso “por prestación”, las operaciones están financiadas por prepagas, como por ejemplo OMINT o OSDE. Estas financian a la organización de salud según cada prestación brindada, es decir, la financiación es por unidad de servicio. Debido a esta modalidad, los incentivos apuntan hacia el aumento del beneficio económico por prestación y, por ende, a la reducción del costo por prestación. Este lineamiento está presente en el proceso de adquisición de equipamiento médico, los indicadores económicos que observan son, principalmente, el retorno de la inversión, beneficio por prestación, tiempo promedio de recupero de inversión, productividad, tiempo promedio por prestación, eficiencia en uso de maquinaria, entre los más importantes.

Las organizaciones que financian su actividad a través de un sistema “per cápita”, son aquellas que trabajan con Obras Sociales Sindicales, Nacionales, Provinciales o con el PAMI. La característica principal de esta modalidad de financiación es que el financiador brinda un monto fijo asegurado para que la empresa brinde su servicio a una cantidad fija de personas. Los incentivos cambian debido a que la empresa recibirá los fondos, brinde el servicio o no. Debido a esta modalidad, los incentivos de la organización se centran principalmente en brindar menos prestaciones y en reducir los costes por prestación. Es importante destacar que la mayoría de las organizaciones de salud privadas trabajan con un sistema mixto de financiación.

Para medir el mercado, se mostrarán resultados extraídos de un informe de salud realizado por el Área Técnica de CA.DI.ME y por el Centro de Investigación de la Fundación (2019). La Tabla 2 muestra la cobertura médica según financiador. El principal dato a subrayar aquí es que el financiamiento a través de Obras Sociales y el PAMI cubre al 60% de la población argentina, mientras que la financiación mediante prepagas cubre cerca del 16%. La primera conclusión, entonces, es que el peso de la financiación “per cápita” tiene más presencia en el mercado de salud de la argentina, seguido por la cobertura pública y gratuita; y finalmente, la cobertura financiada por prepagas.

*Tabla 2: Población según cobertura de Salud (2018)*

Financiador	Población bajo cobertura (2018)	%
Obras Sociales Nacionales OSN (a)	16.191.198	36,39%
INSSJP (PAMI)(a)	5.169.802	11,62%
Obras sociales provinciales OSP (b)	7.182.000	16,14%
Población con Cobertura Pública (c)	15.938.100	35,82%
<b>Empresas de Medicina Prepaga EMP (d)</b>	<b>5.936.000</b>	<b>13,34%</b>
Empresas de Medicina Prepaga EMP (e)	1.640.072	3,69%
<b>Total (sin poblacion que deriva de OSN a EMP)</b>	<b>46.121.172</b>	<b>103,66%</b>
<b>Población 2018(proyección INDEC)</b>	<b>44.494.502</b>	

**Nota: El exceso en cantidad y porcentaje de pobl. denota el porcentaje de doble cobertura**

(a)Superintendencia de Servicios de Salud, julio-2018

(b) Observatorio COSSPRA UNL (Nov-2018)

(c) Programa Sumar, Min. de Salud de la Nación (agosto 2018)

(d) En base a la declaración en SuSS a julio 2018

(e) Poblacion con cobertura directa (pago de bolsillo o plan corporativo)

Las Tabla 12 y Tabla 13 (ver anexo) muestra una lista de las principales Obras Sociales nacionales (OSN) y prepagas que operan en el país. La misma fue extraída del trabajo de investigación ya nombrado. Es importante destacar la fuerte presencia de Obras Sociales pertenecientes a sindicatos dentro del listado de las OSN.

#### 2.1.5. Comunicación y Promoción

Los medios de comunicación de la empresa son diversos y actualmente se encuentran en proceso de desarrollo. El principal motor de generación de leads<sup>3</sup> es la fuerza de ventas. Como ya se describió anteriormente, el equipo de ventas está compuesto de cinco vendedores cuyas funciones van desde la generación de nuevos leads hasta la generación de la venta. A través de este equipo, la empresa puede comunicar sus promociones y los beneficios de sus productos de manera personalizada y enfocada al cliente objetivo.

Como segundo medio de comunicación, se encuentra la presencia y publicidad en los congresos médicos. En lo que respecta al sector healthcare, frecuentemente se realizan congresos en los que disertan médicos referentes o científicos expertos en algún tópico actual y tendencial. Participar en estos congresos resulta de vital importancia para Intec debido a que el público que atiende a este tipo de eventos, generalmente, coincide con el perfil de cliente objetivo. Dichos eventos suelen realizarse en diferentes regiones del país y pueden durar días, es por eso que el presupuesto y tiempo que la empresa destina a dichos eventos es significativo debido a que involucra la participación de uno o dos comerciales dedicados exclusivamente al congreso, conjuntamente con toda la logística necesaria para poder disponer de los equipos médicos en

---

<sup>3</sup> Leads es la denominación que hace referencia a potenciales clientes que se encuentran en una etapa inicial dentro del proceso de venta de la empresa.



tiempo y forma para ser expuestos durante la realización del evento. A su vez, también es necesario que la presencia de una persona del área de aplicaciones para atender una consulta puntual y técnica de los médicos participantes.

El tercer medio de comunicación, corresponde a los workshops y webinars. Estos son talleres en donde un disertante muestra en detalle las aplicaciones y funcionalidades técnicas de un equipo médico en particular. Al igual que los congresos, los participantes de este tipo de eventos coinciden con el perfil del potencial comprador, es por esto que Intec busca una participación activa dentro de los mismos, buscando ser el organizador, participando como sponsor, brindando los equipos médicos para la realización del taller o realizando publicidad. Aquí, la empresa no solamente genera leads a través del workshop en sí, sino también a través de formularios de suscripción que los interesados deben completar para poder participar del mismo u obtener información adicional.

Los tres bloques de comunicación mencionados anteriormente han sido los más relevantes para Intec durante los últimos años, ya que eran y son la mayor fuente de leads y la forma más eficaz de lograr posicionamiento de la marca y presencia en el mercado. Sin embargo, durante el último año Intec invirtió recursos en desarrollar otras dos fuentes nuevas de generación de contactos: data mining y campañas digitales. Debido a que dichos conceptos son relativamente nuevos para la empresa y están actualmente en proceso de desarrollo, el plan de marketing del presente trabajo se enfocará principalmente en el desarrollo estos conceptos como aporte de valor hacia la empresa. Con respecto a Data Mining, Intec contrató recientemente una empresa cuya actividad principal es la exploración y obtención de contactos referidos a un sector particular (en este caso, healthcare), a su vez, también obtiene de cada contacto información referida a, por ejemplo, empresa donde trabaja, función dentro de la misma, perfil general, edad, sexo, entre los más importantes. Intec compró recientemente base de datos para poder ser explotadas comercialmente a través de llamadas telefónicas y campañas digitales.

Por último, la empresa continúa desarrollando las campañas digitales. Dicho concepto está cobrando importancia en los últimos años. Los principales medios de comunicación en el ámbito digital son mails, Instagram y Facebook. A través de estos medios, la empresa comunica principalmente las últimas novedades de los equipos médicos (avances tecnológicos y nuevas aplicaciones), promociones en cuanto a precio o forma de financiación, eventos tales como workshops o congresos y, recientemente, la empresa comenzó a generar contenido adicional sin una intención de venta directa (lo que muchos autores lo denominan: *Inbound Marketing* o *Marketing de Contenido*). Dentro de esta última categoría, Intec ha hecho publicaciones en las redes sociales de cómo un ecógrafo puede ayudar y contribuir a la contención de la propagación de virus COVID-19. También ha realizado publicaciones de cómo prevenirlo en nuestra vida cotidiana y qué acciones se pueden tomar en caso de contraerlo. Este bloque es el más reciente, sin embargo, aún no está claro cómo medir sus resultados y si tiene algún tipo de influencia en la venta o fidelización del cliente, es por eso que dicho concepto se tratará más adelante en la elaboración del plan de marketing.

## **2.2. CONTEXTO EXTERNO**

### **2.2.1. Competidores Principales**

Los competidos principales se pueden analizar en tres planos distintos. El primero plano corresponde al mercado de los principales desarrolladores de producto a nivel mundial, el segundo plano pertenece a la competencia entre los mismos productores, pero a nivel nacional y, por último, el tercer plano corresponde a la competencia nacional entre los principales distribuidores de cada marca internacional. Tener esta perspectiva resulta importante debido a que, por ejemplo, reconocer las ventajas competitivas de General Electric (GE) frente a sus competidores directos en el plano mundial, permitirá identificar oportunidades y ventajas de Intec frente a sus competidores en el plano de los distribuidores. En esta sección se realizará una descripción cualitativa de las

ventajas competitivas, los objetivos y los últimos avances de cada competidor en particular y además se brindarán datos cuantitativos para poder comprender cómo se integra el mercado y qué cuota de mercado le corresponde a cada empresa dentro de cada plano.

### Plano Mundial

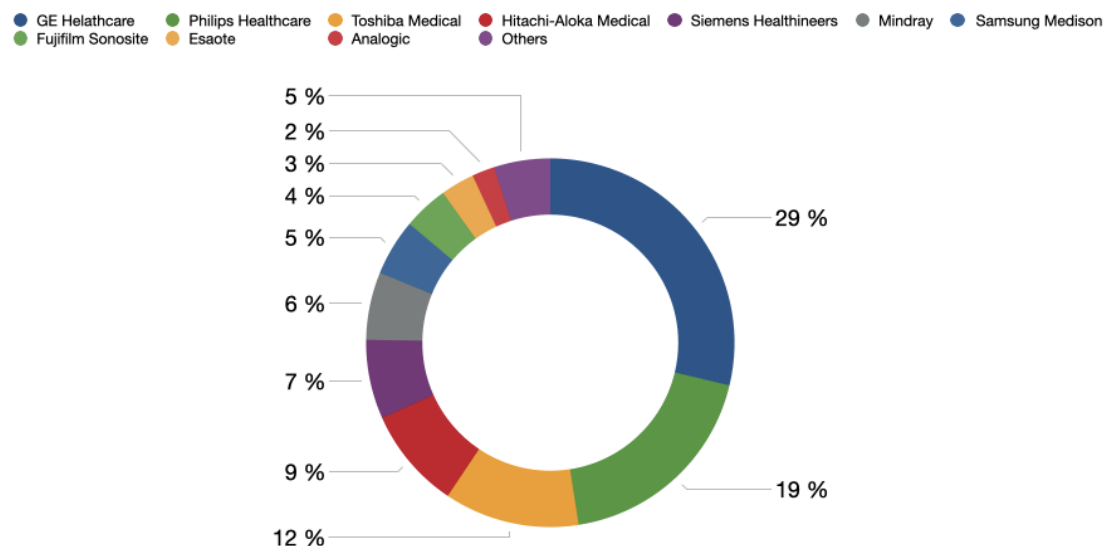
Siguiendo esta línea, en el primer plano de análisis nos encontramos con las siguientes empresas compitiendo a nivel mundial:

- General Electric Healthcare
- Philips Healthcare
- Toshiba Medical
- Hitachi-Aloka Medical
- Siemens Healthineers
- Mindray
- Samsung Medison
- Fujifilm Sonosite
- Esaote
- Analogic

Todas estas empresas operan a nivel global y la mayoría distribuyen sus productos dentro de Argentina, es por eso que se analizará brevemente las más importantes y se brindará detalles acerca de sus cuotas de mercado, sus objetivos y ventajas competitivas a nivel global.

El siguiente gráfico (Ilustración 2) muestra un estudio realizado por IHS Markit<sup>4</sup> (IHS Markit, 2018) en donde muestra las cuotas de mercado de las principales empresas del rubro de equipos de ultrasonido a nivel mundial.

*Ilustración 2: Cuotas de mercado globales*



(Fuente: IHS Markit, 2018)

La empresa líder, como se puede observar en el gráfico es General Electric y tiene influencia en más de 160 países alrededor del mundo. Según el estudio de IHS Markit, su cuota de mercado en el rubro ecografía es del 29%. Sus ingresos fueron aproximadamente de USD 19 billones durante el año 2018 e invierte en I+D más de USD 1 billón por año. GE es una empresa que busca diferenciarse a través de la innovación y del desarrollo tecnológico, por ejemplo, fue la empresa primera en crear un equipo de ultrasonido que pueda entrar en el bolsillo. Además, GE posee una infraestructura digital única que sirve como soporte de diagnóstico por imágenes. La empresa líder ofrece una amplia gama de productos, aunque las características mencionadas anteriormente se hacen

---

<sup>4</sup> IHS Markit Ltd es una empresa basada en Londres y su actividad principal consiste en la elaboración de informes y reportes de mercado.

presentes en cada una de ellas, por ejemplo, GE brinda soluciones de diagnóstico por ultrasonido (ecógrafos), tomografía, mamografía, imagen molecular, radiografía, resonancia magnética e imágenes quirúrgicas, entre los más importantes. A su vez, también ofrece servicios y soporte tales como, soluciones de redes clínicas, soluciones digitales, gestión de la tecnología sanitaria, biblioteca de documentación de apoyo, entre otros. En la página oficial de GE, la empresa brinda el siguiente mensaje:

“As a leading global medical technology and digital solutions innovator, GE Healthcare enables clinicians to make faster, more informed decisions through intelligent devices, data analytics, applications and services, supported by its Edison intelligence platform.

With over 100 years of healthcare industry experience and around 50,000 employees globally, the company operates at the center of an ecosystem working toward precision health, digitizing healthcare, helping drive productivity and improve outcomes for patients, providers, health systems and researchers around the world

We embrace a culture of respect, transparency, integrity and diversity. “

---

“Como líder mundial en tecnología médica e innovador de soluciones digitales, GE Healthcare permite a los médicos tomar decisiones más rápidas e informadas a través de dispositivos inteligentes, análisis de datos, aplicaciones y servicios, con el apoyo de su plataforma de inteligencia Edison.

Con más de 100 años de experiencia en la industria de la salud y alrededor de 50.000 empleados a nivel mundial, la compañía opera en el centro de un ecosistema que trabaja hacia la salud de precisión, digitalizando la atención médica, ayudando a impulsar la productividad y mejorar los resultados para los pacientes, proveedores, sistemas de salud e investigadores de todo el mundo.

Abrazamos una cultura de respeto, transparencia, integridad y diversidad”<sup>5</sup>

Philips Healthcare es la segunda empresa líder en el mercado mundial con una cuota de mercado de 19%. Su valor agregado consiste principalmente en dos pilares. El primero es brindar soluciones innovadoras a un coste más reducido y, en segundo lugar, brindar diseño en sus productos. Los últimos avances de esta empresa se han volcado hacia el desarrollo de producto aplicado a cardiología y a imágenes generales.

Toshiba ofrece una amplia gama de productos desde hace más de 100 años. Su cuota de mercado en equipos de ultrasonido es 12%. Su misión es brindar soluciones de salud y de calidad a sus pacientes mientras busca maximizar su confort. Durante los últimos años esta empresa ha logrado comunicar eficientemente todos sus esfuerzos en cuanto a lograr un modelo de negocio que integre soluciones sustentables con los principales grupos de interés, por ejemplo, lograr minimizar el impacto medioambiental de su actividad, así lo indica la empresa:

“We are working hard to reduce our carbon footprint both in the factory and within our UK operation, however we need to do more!”

---

“Estamos trabajando duro para reducir nuestra huella de carbono tanto en la fábrica como en nuestra operación en el Reino Unido, sin embargo tenemos que hacer más!”

Mindray es también una de las empresas con presencia en el mercado con una cuota de mercado de 6% a nivel mundial. La misma fue fundada en

---

<sup>5</sup> Traducción realizada mediante [www.deepl.com](https://www.deepl.com)

China y su misión es “avanzar las tecnologías médicas para un cuidado médico más accesible”, es por ello, que Mindray invierte gran parte de su presupuesto en I+D para brindar un producto único, accesible y con un alto nivel de desarrollo tecnológico. Su influencia llega a 190 países.

Siemens es también una de las empresas con mayor influencia en el mercado. Su foco ha sido la digitalización y conectividad de toda el área de diagnóstico por imágenes. La presencia de Siemens se extiende alrededor de 70 países y posee más de 120 años de experiencia en el mercado.

### Desafíos de la Industria Healthcare a Nivel Mundial.

Esta sección se basa en un informe realizado por Deloitte, denominado “Global Care Outlook 2020” (Limited, Deloitte Touche Tohmatsu, 2019), en donde se detallan los principales desafíos que la industria healthcare enfrentará durante el 2020 y 2021.

Según el estudio, el gasto mundial de salud como porcentaje del PBI global alcanzará un nivel del 10,2% hacia 2023, igual al ratio alcanzado durante 2018. A su vez, se espera que la población mundial sea 8,5 billones para el 2030, lo que implica un desafío extraordinario para atender a todas las necesidades de salud. Proveer servicios de salud a una población que crece geométricamente es la principal preocupación no solamente de las compañías sino también para los gobiernos. Simultáneamente, la esperanza de vida se estima que crecerá desde 73.7 años del 2018 a 74.7 años para el año 2023, lo cual significaría que, para entonces, el 11,8% de la población tendría una edad mayor a 65 años. Además de estos indicadores, los índices de enfermedades crónicas y no transmisibles son alarmantes, sobretodo en los países desarrollados. Alrededor de 425 millones de personas poseen diabetes en 2017 y para el año 2045 se proyecta un crecimiento del 48% de personas con dicha enfermedad (628 millones de personas). Finalmente, se espera un aumento de los hábitos no saludables como, por ejemplo, falta de ejercicio, fumar, dieta pobre, hipertensión.

Generalmente estos hábitos son la razón de las causas más comunes de muertes a nivel mundial.

Como se puede observar, la industria healthcare tiene desafíos inmensurables hacia delante, principalmente generados por el crecimiento geométrico de la población, por el envejecimiento de la misma y por el incremento de los comportamientos no saludables.

Transversalmente a los problemas mencionados, el informe hace una descripción concreta de los desafíos del futuro cercano que la industria está enfrentando actualmente. La misma se muestra en la Ilustración 50 (ver anexo) y a continuación se realizará una breve descripción sobre cada punto.

El primer desafío que la industria enfrenta es la financiación de las operaciones y lograr un negocio sustentable. Según el informe, durante 2018 y 2019, los hospitales nacionales del Reino Unido (NHS hospitales) tuvieron un déficit financiero de 5 billones de libras esterlinas aumentándose año tras año. A su vez, 12% de los hospitales en Alemania muestran dificultades financieras. Casos de problemas de insolvencia han ido aumentando a lo largo de todo el mundo, como por ejemplo en China y Holanda. Además, se proyecta una degradación de los márgenes de ganancias en un 6% hacia el año 2023 debido a una costosa infraestructura e inversiones de tecnología médica, incremento de la retribución del personal y escasez de mano de obra capacitada y, por último, una mayor exigencia de parte de la población en tener un servicio personalizado, a domicilio, práctico y completo, que se adapte a sus necesidades.

Esta tendencia está cambiando la forma en que se el usuario paga por el servicio; yendo desde un sistema tradicional de “pago por servicio” a uno que está basado en resultados. La sociedad, las aseguradoras y los gobiernos están requiriendo evidencia de valor entregado antes de realizar el reembolso. Además, los consumidores poseen mayor noción sobre el valor y conveniencia de cómo atender a sus necesidades, es decir, persiguen sólo a empresas que se ofrezcan servicios personalizados, flexibles y completos.



Este modelo de pago según valor busca optimizar el valor a los pacientes logrando obtener el mejor resultado al menor costo. Para ello, las empresas del sistema de salud se están adaptando como, por ejemplo, en Estados Unidos las organizaciones de salud están migrando desde un servicio “en hospital” a uno “fuera del hospital” para diversificar sus fuentes de ingreso (un gran número de procedimientos quirúrgicos se han realizado fuera del hospital). Adicionalmente, las empresas están cambiando el foco estratégico hacia la obtención del “compromiso del paciente”, que principalmente consiste en que el paciente se comprometa con su propia salud (física y mental) y se cuide a sí mismo a través de la tecnología brindada por el sistema de salud para optimizar los resultados a un costo menor.

Un segundo desafío se trata de las innovaciones en el modelo de salud. Las presiones de parte de los pacientes consisten principalmente en obtener un servicio proactivo, predictivo, preventivo y enfocado en el bienestar general de la persona. A su vez, también demandan transparencia, accesibilidad y personalización. El estudio realizado por Deloitte muestra una encuesta que revela que los pacientes desean acceder a atención profesional cuando, dónde y como mejor les convenga, y adicionalmente, están bajo la búsqueda de herramientas que los ayuden a manejar su cuidado de la salud cotidianamente, como, por ejemplo, aplicaciones digitales, aunque aún carecen de características como simplicidad y conectividad.

El resultado de estos cambios de preferencias ha impactado, indiscutiblemente, en la forma en que las empresas destinan sus recursos. Actualmente, los modelos de atención se centran más la prevención y bienestar y menos en los tratamientos. Para ello, el modelo impulsa convenios y acciones conjuntas entre empresas, hospitales, aseguradoras, obras sociales, organizaciones sin fines de lucro y gobiernos para crear planes, estrategias y nuevos modelos de atención que aborden los factores determinantes de la salud de una manera más eficiente. Simultáneamente, las empresas privadas han

incrementado su inversión en la “atención virtual”, en cuidados de atención ambulatorios, centros de salud comunitarios y clínicas de retail.

El tercer desafío radica en la transformación digital. La evolución de las necesidades de mercado ha generado un desvío de fondos de inversión hacia el desarrollo de nuevas tecnologías como, por ejemplo, almacenamiento y procesamiento de información en “la nube”, desarrollo de Inteligencia Artificial, utilización de NLP (Procesamiento de lenguaje natural), estudios de big data, aplicación de sistemas blockchain y desarrollo del “internet de las cosas”. A medida que la digitalización avanza, también es necesario destinar recursos a la seguridad cibernética ya que los casos de robos de información cada vez son más recurrentes. Un ejemplo de empresa que ha llevado un exitoso proceso de digitalización es un hospital australiano St Stephen’s Private Hospital en donde los resultados de los exámenes y el historial del paciente están actualizados en tiempo real y son accesibles desde tablets o celulares, la comida y medicación son administrados electrónicamente y los médicos pueden monitorear a sus pacientes en tiempo real.

Por último, existe una gran preocupación por el trabajo futuro de la industria healthcare debido al proceso de digitalización y transformación que la misma está atravesando. Se estima que habrá una escasez de mano de obra capacitada para realizar las prestaciones de servicio, es por eso que empresas se están enfocando en los procesos de recursos humanos tales como, reclutamiento, contratación, entrenamiento y retención del personal capacitado. Para dar una noción, se espera que en Alemania haya un déficit de personal capacitado de 1,3 millones personas para el 2030.

Para concluir, la industria healthcare está en camino hacia un mercado mucho más exigente en donde la sociedad pueda obtener un servicio profesional flexible y adaptado a sus necesidades. El servicio también deberá ofrecerse a un costo mínimo. Los principales desafíos de la industria consisten en la adquisición y adaptación de las nuevas tecnologías existentes, la captación y retención de personal capacitado y en lograr un compromiso de parte del cliente,

mejorando su experiencia como paciente y optimizando cuándo y cómo el servicio de salud es entregado.

### Competidores Principales – Empresas Internacionales a Nivel Nacional

Esta sección realizará una descripción de la industria de ecógrafos a nivel nacional, partiendo desde un análisis global de la industria hasta una descripción de cuota de mercado según empresa y su evolución.

Es importante aclarar que todos los indicadores de mercado surgen a partir de analizar las importaciones FOB de todos los participantes del mercado, esto, si bien es una simplificación, permite poder medir el mercado y cuantificar las cuotas de mercado de cada empresa.

La Ilustración 51 (ver anexo) permite obtener el primer panorama de cómo es la industria de ecógrafos en el país y cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo. La primera conclusión es que el mercado ha sufrido una recesión sustancial desde comienzos del 2018 llegando a importar en 2019 la mitad de lo que se importaba durante el 2017. El cuadro de “Evolución de la Industria Global” muestra con exactitud cómo y en qué magnitud se vio golpeado este sector en los últimos dos años. Dentro de este mercado cada vez más estrecho, resulta imprescindible entender cómo ha cambiado en términos de segmentos, lo cual se describe en los dos gráficos de la ilustración. La conclusión más importante es que la gama alta y gama low low han mantenido sus cuotas de mercado durante el proceso recesivo, sin embargo, ha habido un cambio con respecto a las demás gamas. Se puede observar que la gama media, pasó de tener una cuota de mercado cercana al 40% en 2017 a una cuota de 33% en el 2019, mientras que la gama baja, pasó del 32% al 37% respectivamente. En conclusión, si bien todos los segmentos han visto reducir su tamaño en términos nominales, en términos relativos, el segmento de gama media es el gran perdedor a lo largo del tiempo.

Queda intentar conectar los movimientos de la industria global con las cuotas de mercado de las empresas internacionales, intentado responder: ¿Cómo se vieron afectadas las cuotas de mercado de cada empresa dentro de este marco recesivo? ¿Quiénes son los que relativamente ganaron mayor participación de mercado? La Ilustración 52, expuesta en anexo, permite observar la evolución de las cuotas de mercado de cada empresa internacional en el mercado global de ecógrafos en Argentina. La primera observación es que los principales jugadores dentro del mercado son General Electric, Philips, Mindray, Esaote, Samsung Medison y Canon; la estructura de la competencia es similar a lo que sucede a nivel mundial. Es importante resaltar el incremento sustancial de la cuota de mercado de Philips hacia el 2019, pasando del 11% en 2018 a 22% en 2019, mientras que la mayoría de las empresas han perdido participación en la industria (GE, Mindray, Samsung y Esaote). Para poder realizar una descripción más precisa y enfocada, el siguiente apartado realizará un estudio similar, pero segmentando por gama. Es importante destacar que la presencia de cada empresa en cada segmento revela sus clientes objetivos.

Para comenzar la Ilustración 53 ayuda a comprender la evolución del mercado en la gama alta en donde se puede observar un dinamismo notable a través del tiempo. General Electric y Philips han sido los participantes más importantes en este segmento durante los últimos 4 años, ya que las dos compañías en su conjunto representan una cuota superior al 50%. Dentro del marco recesivo, se puede ver que en 2019 la marca Samsung perdió participación dentro del segmento alto, pasando de poseer una cuota del 28% hacia 2016 a 3% durante el 2019.

La Ilustración 54 muestra la evolución del segmento de gama media. Los principales jugadores en este segmento son Philips, Canon y General Electric. El cambio más notable en cuanto a cuotas de mercado es el crecimiento sustancial de Philips hacia el 2019, pasando de poseer un 10,94% en 2018 a 37% en 2019. Canon ha mantenido su cuota estable a pesar de la recesión que sufrió la industria en su conjunto. Finalmente, General Electric ha ido

disminuyendo su cuota gradualmente año tras año situándose en 9,66% hacia 2019.

La Ilustración 55 muestra la evolución de las cuotas de mercado del segmento de gama baja. La principal distinción aquí es que las cuotas de mercado están más equitativamente distribuidas entre los diferentes competidores que en las gamas vistas anteriormente. Mindray posee una participación muy marcada aquí debido a que sus productos se dirigen a este segmento. Como se ha visto en la Ilustración 52, este segmento es el más grande en términos de tamaño de mercado medido en USD y su importancia en Argentina ha crecido año tras año (pasando de representar un 32% del mercado global en 2017 a 36% en 2019), debido a esto, muchas empresas empezaron a dedicar recursos e invertir en productos dirigido a este segmento. El producto de esto es un mercado extremadamente competitivo.

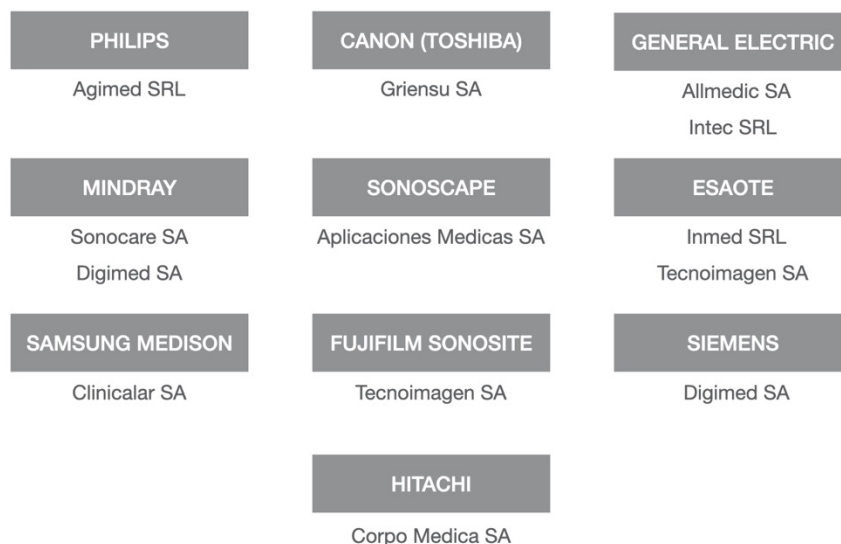
Finalmente, la Ilustración 56 muestra la evolución del segmento gama low low. La principal empresa internacional aquí es Mindray que produce equipos muy accesibles y su principal target son los consultorios privados de menor tamaño.

### Competidores Principales – Distribuidores a Nivel Nacional

Dentro de esta sección se analizará el mercado en términos de los distribuidores de las principales marcas internacionales. La siguiente imagen (

Ilustración 3) muestra cómo está conformado el mercado de ecografía y cuáles son los principales distribuidores de cada marca.

### *Ilustración 3: Marcas y distribuidores en Argentina*



*(Fuente: Elaboración propia)*

Es importante resaltar que cada marca no solamente importa equipos médicos a través de sus distribuidores, sino que también importa y vende directamente sin intervención del distribuidor. Cada marca tiene sus propias políticas de asignación de distribuidores, es por ello que, en algunos casos, sólo hay un distribuidor y en otros, varios distribuidores. Es posible, como en el caso de Intec, que la zona de influencia o de venta esté delimitado según el convenio firmado con la empresa internacional.

La Ilustración 57 realiza una descripción de cómo están compuestas las cuotas de mercado por distribuidor y, a su vez, muestra en qué porcentaje cada distribuidor comercializa las principales marcas. La principal observación es que Intec posee una cuota de mercado del 5% y es la quinta empresa según este criterio. Los distribuidores más grandes son Agimed (distribuye Philips), Tecnoimagen (distribuye Sonosite y Esaote) y Canon Medical System, que es el distribuidor directo de la empresa internacional Canon.

## 2.2.2. La Competencia Entre Intec y Allmedic en la Marca GE.

Para concluir la sección de descripción del mercado, se realiza un análisis para comprender la importancia de Intec frente a la marca internacional General Electric. Los datos del análisis se encuentran ilustrados en la

Tabla 3 que se muestra a continuación.

*Tabla 3: Cuotas de Mercado 2019 - Intec y GE*

Mercado Global					
Según FOB Importado			Según Cantidad		
Importador	Share Global	Share Según Total GE	Importador	Share Global	Share Según Total GE
Resto del mercado		87%	Resto del mercado		94%
General Electric		13%	General Electric		6%
Intec		6%	Intec		3%
		43%			49%
Gama Baja					
Según FOB Importado			Según Cantidad		
Importador	Share Global	Share Según Total GE	Importador	Share Global	Share Según Total GE
Resto del mercado		95%	Resto del mercado		94%
General Electric		5%	General Electric		6%
Intec		4%	Intec		5%
		79%			81%
Gama Media					
Según FOB Importado			Según Cantidad		
Importador	Share Global	Share Según Total GE	Importador	Share Global	Share Según Total GE
Resto del mercado		90%	Resto del mercado		90%
General Electric		10%	General Electric		10%
Intec		6%	Intec		6%
		62%			63%
Gama Alta					
Según FOB Importado			Según Cantidad		
Importador	Share Global	Share Según Total GE	Importador	Share Global	Share Según Total GE
Resto del mercado		71%	Resto del mercado		65%
General Electric		29%	General Electric		35%
Intec		7%	Intec		10%
		25%			27%

*(Fuente: Elaboración propia)*

La tabla contiene, a su vez, dos tablas más pequeñas, en la cual la primera muestra las cuotas de mercado considerando las importaciones FOB de cada empresa y en la segunda se muestra la cuota de mercado utilizando como base las cantidades importadas. Simultáneamente, dentro de cada tabla, se muestran dos datos importantes. El primero es el “share global” que refleja la participación de GE o Intec en el mercado global y el segundo dato es el “share según Total GE” que ilustra la participación de Intec sobre las importaciones totales de General Electric.

Los datos presentados en la

Tabla 3 son muy alentadores para Intec ya que, en el año 2019, el valor de las importaciones de Intec representó un 43% de las importaciones de GE, y si se tiene en cuenta las cantidades importadas, Intec representó casi el 50% de las importaciones globales de GE. Mirando en detalle los mismos indicadores según gama, el performance de Intec ha sido extraordinario para todas las gamas con excepción de la gama alta. Considerando solamente la gama baja, Intec representa 80% de las importaciones de GE y 60%, considerando la gama media.

Los datos son aún más alentadores si se considera los datos poblacionales de las áreas de influencia de cada empresa. Es importante resaltar aquí que Intec posee como zona de influencia 10 provincias<sup>6</sup> del país, que conjuntamente representan el 28% de la población total del país. Esto da a concluir que Intec, teniendo como área de venta el 28% de la población global del país, alcanzó tener una importancia mayor al resto de los distribuidores de la marca General Electric (cuyas zonas de influencia incluyen, por ejemplo, la provincia de Buenos Aires que concentra el 40% de la población del país).

Los recientes datos han permitido la una negociación entre Intec y GE para poder extender la zona de influencia de Intec, obteniendo la distribución de productos de gama baja en todo el país.

### 2.2.3. Situación Política, Económica y Social en Argentina y su Repercusión

---

<sup>6</sup> Las provincias fueron mencionadas en la sección “historia y descripción de la empresa” al comienzo de este trabajo.



En este apartado se realizará una breve descripción de cual es el marco regulatorio en el cual Intec compete y cuáles son las regulaciones y políticas que más afectan a la actividad de la industria. El apartado fue elaborado en base a la experiencia del autor del trabajo dentro del rubro de ecografía, sumado a la información recaudada a partir de las entrevistas realizadas a los accionistas de la empresa Intec.

Argentina nunca se ha destacado por ser un país con condiciones económicas, sociales y políticas estables, no es objetivo del presente trabajo entrar en profundidad en este aspecto, pero si es importante mencionar las principales variables que afectan o que potencialmente podrían afectar a la operación de Intec SRL.

Para comenzar, el gobierno de turno del año en que este trabajo se realiza es un gobierno intervencionista, cuyo interés principal es la de aumentar el tamaño del Estado conjuntamente con su participación e influencia en las variables y actividades económicas más importantes del país. Al día de hoy, las intervenciones más importantes que han impactado (e impactan actualmente) en las operaciones de Intec son las regulaciones cambiarias, entre las más importantes, el cepo a la compra del dólar estadounidense, las regulaciones a las importaciones (a través de las SIMI) y la influencia en la estabilidad del tipo de cambio entre el peso argentino y el dólar.

La alta volatilidad cambiaria, conjuntamente con la inflación (otra variable económica importante a ser monitoreada), genera imprevisibilidad en la rentabilidad de las operaciones, en el costo de importación, en los planes de financiación que se pueden otorgar a los clientes y, principalmente, genera imprevisibilidad en las ventas de la empresa.

Con respecto al cepo y a las regulaciones de importación, el potencial riesgo es no tener la posibilidad de poder cancelar la deuda externa o de no poder disponer la mercadería en tiempo y forma para la entrega al cliente. Es

decir, el riesgo reside en la posibilidad de romper con los contratos y las fechas establecidas de entrega y de pago.

Como se puede observar, las variables macroeconómicas y las regulaciones de comercio exterior son las que impactan más fuertemente en el corazón de la actividad de Intec SRL.

Asimismo, se espera que el peso público dentro del sistema de salud cobre mayor importancia de la que tiene en la actualidad por sobre el sector privado. Esto es importante para la actividad comercial de Intec para conocer en dónde invertir el esfuerzo comercial en el futuro.

Queda por resaltar que existen además otro tipos de regulaciones y de presiones que afectan a la actividad de la empresa. En primer lugar está las regulaciones del mercado laboral que, en muchas ocasiones, generan rigidez a la hora de realizar nuevas contrataciones, de reducir del personal o de rotarlo. Las regulaciones impositivas en sus tres niveles (municipal, provincial y nacional) poseen un gran impacto que no debe dejar de ser mencionado.

Finalmente, también es importante destacar la presión cotidiana proveniente de la casa matriz de General Electric que consiste principalmente en aumentar la productividad, aumentar ventas, reducir los costos y aumentar la presencia en el mercado. Intec debe administrar la presión diaria de GE en aumentar ventas en un contexto de extrema volatilidad económica y política.

## 2.3. DIAGNÓSTICO

### 2.3.1. Mercado Penetrado y Mercado Potencial.

Esta sección brindará algunos indicios de cuál es el mercado potencial de Intec SRL. La Tabla 4 que se muestra a continuación, realiza un nuevo cálculo de la cuota de mercado de Intec en el segmento gama baja, utilizando como base las importaciones FOB<sup>7</sup> en dólares estadounidenses, pero controlando la restricción geográfica impuesta por el contrato comercial con GE que solamente permite vender en 10 provincias. Se puede apreciar en la tabla que el mercado de gama baja representa cerca del 37% de la industria global de ecógrafos. Para calcular la cuota de mercado de Intec en su zona de influencia, se considera que el tamaño del mercado en las diez provincias representa el 28%<sup>8</sup> del mercado global del país. Es así, que el mercado de gama baja dentro de la zona de venta de Intec representa casi 2 millones de USD, en términos de importaciones FOB. A su vez, las importaciones de Intec sobre el período fueron cercanas a 300.000 USD, lo que implicaría una cuota de mercado cercana al 15%.

Para estimar el mercado potencial de Intec al expandir su zona de influencia, se traspone la cuota de mercado local del 15%, pero para todo el país. El cálculo puede ser observado en la Tabla 4. Es así que, la estimación del mercado potencial de Intec SRL al expandir su zona de influencia hacia todo el país, será cercana al 15% del mercado global, es decir, significaría aumentar la

---

<sup>7</sup> Es importante considerar aquí que se asumirá un supuesto fuerte dentro del análisis, al calcular cuotas de mercado a través de las importaciones FOB de todas las empresas que participan dentro de la industria.

<sup>8</sup> La ponderación del 28% se obtiene en base a la proporción de la población de las 10 provincias de influencia sobre la población global del país. La cantidad de habitantes se extrajo del último censo nacional. Es un supuesto fuerte, aunque útil para medir la cuota de mercado de Intec dentro de su área de venta.

participación actual de Intec tres veces (ya que actualmente posee una cuota del 5% a lo largo del todo el país para la gama baja). La metodología utilizada permitió medir el mercado potencial y medir el incremento potencial que podría tener Intec sobre el mercado, sin embargo, no debe considerarse el mercado potencial con el mercado meta, el cuál será definido en la selección de los objetivos del plan de marketing.

*Tabla 4: Indicios del mercado potencial de Intec tras la eliminación de la restricción geográfica en la gama baja*

	FOB (USD)	% Market Share
<b>Mercado Total</b>	19,456,357	
<b>Mercado Gama Baja</b>	7,140,539	36.70%
<b>Mercado de 10 Provincias (28%) (*)</b>	1,999,351	
<b>Mercado Intec Según Gama Baja</b>	295,255	14.77% (**)
<b>Mercado Potencial en Todo el País</b>	1,054,482	14.77%

(\*) Se realiza una estimación del mercado para 10 provincias para medir el market share de INTEC dentro de su área de influencia

(\*\*) Intec posee una cuota de mercado de 14,77% dentro de su área de influencia

(\*\*\*) Para calcular el mercado potencial, se traspone la cuota de 14,77% (alcanzada por intec en su zona de influencia) hacia todo el mercado

(Fuente: Elaboración propia)

### 2.3.2. Análisis F.O.D.A.

En esta sección se realiza un análisis FODA, basado en el autor Albert S Humphrey (2005), para poder identificar algunos puntos interesantes que enfrenta Intec actualmente, la misma se encuentra ilustrada en la Tabla 5 que se encuentra a continuación. Se utiliza como insumo de la matriz, algunas ideas ya procesadas en los apartados anteriores.

Para desarrollar este apartado, se sigue como lineamiento general el contenido publicado por Riquelme Leiva (2016). Allí, el autor menciona una metodología específica para la elaboración del cuadro FODA, en donde explica qué se debe contemplar en cada categoría del análisis. Según el autor, dentro de las fortalezas, están los atributos y destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos. Las debilidades refieren a lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo. Las oportunidades son las condiciones externas, lo que está a la vista para todos o

la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo. Por último, las amenazas consisten en lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

*Tabla 5: Matriz FODA*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca GE como soporte</li> <li>• Tiempo de respuesta</li> <li>• Soluciones dinámicas y personalizadas.</li> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Profundo conocimiento del mercado</li> <li>• Participación de eventos importantes en la región</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto</li> <li>• Gran exposición a fluctuaciones del tipo de cambio.</li> <li>• Falta de apoyo financiero.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia no ofrece los mismos servicios</li> <li>• Nuevo mercado para la gama baja.</li> <li>• Digitalización de los servicios ofrecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de importaciones (SIMI)</li> <li>• Situación económica</li> <li>• Potencial devaluación.</li> <li>• Tiempos de importación</li> </ul>

Dentro de las fortalezas, podemos encontrar como principal punto, el hecho de que Intec distribuya la marca de General Electric. Esta no sólo le da acceso a Intec a productos de calidad, sino también a la imagen y el posicionamiento que la marca ya posee. Intec utiliza a su favor toda la estrategia de marketing y esfuerzo comercial que la marca internacional ya realiza de por sí. Otro punto a destacar dentro de fortalezas está la de la participación de eventos importantes en la región. La presencia de Intec en la zona de influencia es marcada y posee acceso a los congresos y eventos más importantes del país, esto no es el caso para todos los competidores. Otro punto importante a destacar

es el tiempo de respuesta conjuntamente con la flexibilidad. Estos dos últimos han permitido a Intec lograr un fuerte posicionamiento dentro de la región (como se vio en el apartado “Mercado Penetrado y Mercado Potencial”), muy apreciada por la empresa GE.

Dentro de las debilidades, los dos principales puntos son la insuficiencia de la disposición de un presupuesto y la falta de apoyo financiero. Como se pudo ver en la sección “Desafíos de la industria healthcare a nivel global”, la falta de financiamiento es un gran desafío no solamente para Intec sino para muchas empresas dentro de la industria a nivel mundial, es por eso que este factor resulta importante sobretodo en la nueva oportunidad que Intec posee en distribuir equipos de gama baja en todo el país. El desafío de conseguir financiamiento para el capital de trabajo resultará un factor decisivo para el año 2020. A su vez, también se presenta como debilidad la alta exposición de la empresa en cuánto a fluctuaciones del tipo de cambio, esto es debido principalmente a que Intec es una empresa importadora y, debido a ello, el tipo de cambio se transforma en la variable macroeconómica más importante y debe ser monitoreada debido a su importancia en la matriz de costos.

Por el lado de las oportunidades, se encuentra la posibilidad de poder comercializar productos de gama baja por todo el país. Esto aún no es una fortaleza debido a que el desafío de posicionarse en el nuevo mercado se encuentra vigente. En un segundo punto, encontramos la digitalización de los servicios ofrecidos. Según lo descrito en el apartado “Desafíos de la industria healthcare a nivel global”, la digitalización de los servicios es un punto crucial para el año 2020 para lograr adaptarse y satisfacer las necesidades del consumidor. Es por ello, que el bloque 5 del presente trabajo se basará, principalmente, en un plan de marketing para poder explotar de manera eficiente estas dos oportunidades aquí presentes. Los principales servicios que ofrece Intec y que lo diferencian de la competencia, son el stock permanente de equipos y transductores, financiación en pesos a 12 meses, stock de repuestos que garantizan mínima parada por desperfectos, programas de garantía extendida

por 3 años, aplicaciones clínicas que garantizan la mejor utilización de los equipos y soporte a distancia vía web.

Finalmente, como principales amenazas, están las regulaciones gubernamentales. Entre las más importantes, están las regulaciones de las importaciones (SIMI), las regulaciones al acceso al mercado de cambios (cepo) y regulaciones al tipo de cambio (desdoblamiento del tipo de cambio). Estas políticas tienen un peso sustancial en la performance de Intec por su potencial impacto en la estructura de costos de la misma, como se ha visto dentro de la sección “situación política, económica y social en Argentina y su repercusión”. A su vez, también como potencial amenaza está la situación económica y social del país que, si bien están relacionadas con las fluctuaciones del tipo de cambio, podrían impactar en las ventas si la economía entra en un periodo de recesión. Por último, los tiempos de importación son también una amenaza de la empresa debido a que puede llevar entre uno o dos meses el proceso total de importación y disponer la mercadería en tiempo y forma para atender los compromisos asumidos resulta vital para el funcionamiento correcto de la empresa. Esta amenaza se tornará más notable cuando la empresa comience con la distribución de los productos de gama baja en todo el país. Es importante destacar que los tiempos de importación no son extensos únicamente debido a los tiempos de logística internacional, sino también debido a las regulaciones que el propio país impone, como, por ejemplo, controles de mercadería en aduana o autorizaciones que, debido a burocracia estatal, llevan días en ser procesados.

### **III. BLOQUE III – DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

El objetivo general del presente trabajo es la de la elaboración de un plan de marketing para Intec SRL para el desarrollo de la línea Primary Care de la marca General Electric en un mercado nuevo.

La principal razón de realizar el plan de marketing consiste en la oportunidad que Intec ha adquirido recientemente al poder comercializar y vender productos de la línea Primary Care en todo el país. Esto es un cambio significativo que abre oportunidades de ampliar el negocio de Intec al desarrollar un producto ya existente en un mercado ampliado. Anterior a esta oportunidad, Intec solamente podía distribuir esta línea solo en las provincias de la región centro, noroeste y cuyo del país.

Además, según visto en la descripción de segmentos, el sub-segmento que es target de esta línea de productos se encuentra en constante crecimiento y representa una proporción importante del mercado. Esto da una justificación adicional para realizar el plan de marketing, diseñar una estrategia adecuada y elaborar un plan de acción eficiente para penetrar el mercado ampliado.

El primer sub-objetivo es el de realizar un análisis de la situación actual de Intec y su diagnóstico (Bloque II del presente trabajo).

El segundo sub-objetivo es la de adquirir conocimiento a través de diversa bibliografía para encuadrar la estrategia del plan de marketing con su posterior ejecución y control, dentro de un marco teórico, definido y elaborado por profesionales del área del marketing.

El tercer sub-objetivo es la elaboración de un objetivo de marketing, en línea con el objetivo corporativo y una estrategia de marketing que permita la inserción de Intec en el nuevo mercado



Finalmente, el cuarto sub-objetivo, es la elaboración de un plan de acción que permita la ejecución de la estrategia de una forma efectiva y eficiente. A su vez, el mismo deberá describir cómo se controlará el cumplimiento de los objetivos a lo largo de su implementación y el desarrollo del plan.

## **IV. BLOQUE IV – FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **4.1. Elaboración de Estrategias de Crecimiento**

Según Kotler y Armstrong (2012), el objetivo del marketing es lograr un crecimiento rentable para la compañía, para ello, el marketing debe identificar, evaluar y elegir las oportunidades de mercado, así como elaborar las estrategias para conquistarlas.

Un primer paso, es la identificación de la estrategia a través de la matriz de expansión de productos y mercados que se muestra en la Tabla 6 de a continuación, la misma también se denomina la matriz “producto/mercado” de Igor Ansoff (1957).

El principal objetivo de la matriz de Ansoff es identificar oportunidades de crecimiento y para esto, el primer paso consiste en relacionar productos y mercados de acuerdo a si estos son actuales o nuevos.

Con esta información se crea la matriz. En el eje horizontal se ubican los productos, mientras que en el eje vertical se ubican los mercados. Ambas variables (productos y mercados) se subdividen en dos categorías: nuevos o actuales. Como resultado, se obtendrán cuatro cuadrantes, cada uno de ellos identifica una particular estrategia de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación.

Tabla 6: Matriz de expansión de productos y mercados

	Productos existentes	Productos nuevos
Mercados existentes	Penetración del Mercado	Desarrollo de productos
Mercados nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Según el autor, determinar en qué lugar la empresa se sitúa, resulta vital para poder desarrollar las ideas del marketing que permitirán a la empresa posicionarse en el mercado.

#### 4.2. Estrategia de Marketing y Mezcla del Marketing

En el área del marketing, el consumidor se encuentra en el núcleo de toda decisión. Según Kotler y Armstrong (2012), la meta es crear valor para el cliente y construir relaciones redituables con él. Luego está la estrategia de marketing, en otras palabras, la lógica del marketing con que la empresa espera crear valor para el cliente y conseguir tales relaciones. Para ello, la empresa deberá segmentar (no todos los productos son para todos los clientes), deberá fijar objetivos y definir cómo lo logrará.

La empresa deberá diseñar una mezcla del marketing, integrado por los factores que controla: precio, producto, plaza y promoción. Finalmente, la empresa debe realizar el análisis, la planeación, la aplicación y el control del marketing para observar y adaptar mejor el plan a las necesidades del consumidor.

Como se mencionó anteriormente, la primera fase del proceso es comprender al cliente a través de un análisis cuidadoso. Luego, la empresa debe dividir el mercado total, elegir los segmentos más promisorios y diseñar estrategias para servir a los segmentos seleccionados. Para segmentar, es imprescindible establecer qué segmentos ofrecen las mejores oportunidades y la clasificación debe hacerse teniendo en cuenta factores demográficos, psicográficos y conductuales. A su vez, la clasificación debe ser pensada en términos de campañas de marketing, es decir, es inútil segmentar un mercado en dos grupos distintos si ambos responden y reaccionan de la misma manera a las campañas del marketing.

Una vez segmentado, se debe establecer el mercado meta en donde se evalúa el atractivo de cada segmento en particular. Según los autores, la mayoría de las empresas ingresan a un nuevo mercado dando servicio a un solo segmento, y si tiene éxito, agregan otros. Además de la definición del mercado meta, la empresa deberá fijar un objetivo de marketing SMART, es decir, un objetivo que servirá como base para el establecimiento y planificación de todas las estrategias del plan del marketing. SMART hace referencia a que el objetivo debe ser específico, medible, alcanzable, importante y definido en un tiempo.

El paso siguiente es la diferenciación y posicionamiento. El posicionamiento de un artículo significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos de los competidores, para ello, es imprescindible diferenciarse para entregar mayor valor a los consumidores.

Una vez segmentado y elaborada la estrategia de diferenciación, se pasa al diseño de una mezcla de marketing integrada. La misma, según el autor, es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta deseada en el mercado meta, en otras palabras, se trata de la combinación de las herramientas de Precio, Producto, Plaza y Promoción. La estructura y herramientas se encuentran ilustradas en la Tabla 7, que se encuentra a continuación.

Tabla 7: Las cuatro P y sus herramientas



En el marketing moderno, existe un cambio de foco de las cuatro P hacia las cuatro C, que se intenta ver el marketing desde la perspectiva del cliente. A continuación, están las equivalencias (Tabla 8).

Tabla 8: De las 4 P a las 4 C

4 P	4 C
Producto	Solución para el Cliente
Precio	Costo para el Cliente
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Finalmente, la empresa debe realizar lo que el autor denomina “administración de la labor del marketing”. La misma consiste, como primer paso, en el análisis de marketing. Aquí se realizan análisis tales como el FODA para identificar oportunidades específicas y explotarlas, pero también para conocer las potenciales amenazas latentes. El siguiente paso es la planeación del marketing, que consiste en la elaboración formal de un plan de marketing (objetivo principal del presente trabajo), en donde se brinda un resumen ejecutivo de la posición actual de la empresa conjuntamente con un análisis del entorno. Después, establece los objetivos más importantes para la empresa y señala los aspectos específicos de la estrategia del marketing para alcanzarlos. En la Tabla 14 (ver anexo) se muestran las principales secciones que un plan de marketing debería contener. Los últimos dos pasos dentro de la administración del marketing son la aplicación y el control. El primero es el proceso que convierte el plan de marketing en acciones específicas para alcanzar los objetivos estratégicos. Es fundamental, por tanto, no solamente “hacer las cosas de la manera correcta” (aplicación) sino también “hacer las cosas correctas” (estrategia). Finalmente, el control consiste en evaluar los resultados de las estrategias y los planes de marketing y tomar medidas correctivas para asegurar que alcance sus objetivos. Este concepto consiste en 4 pasos fundamentales: definir las metas, medir desempeño, evaluar causas y, por último, definir medidas correctivas en caso de que fuera necesario.

#### **4.3. Valuación de Segmentos y Selección del Mercado Meta**

Según Kotler y Armstrong (2012), para evaluar los segmentos de mercado, se necesita considerar tres factores principalmente: el tamaño y el crecimiento del segmento, el atractivo del mismo y, por último, los objetivos y recursos de la empresa. Es importante destacar aquí, según el autor, que el tamaño del segmento no determina necesariamente si el mismo es atractivo o no. Puede ser el caso, por ejemplo, que el segmento sea grande, pero exista la presencia de mucha competencia que impida generar las ganancias suficientes o, viceversa, puede haber un segmento pequeño pero libre de competidores convirtiéndose así, en un mercado atractivo para ser atacado. Finalmente, en la

valuación, se debe considerar los objetivos de la empresa y sus recursos, es decir, puede ser que un mercado quede descartado por el simple hecho de no ser mercado objetivo para la empresa, o puede ser también descartado porque la empresa no cuenta con los recursos necesarios para poder penetrar en el mismo.

Una vez realizada la valuación, se debe seleccionar el mercado meta que pueden ser algunos de los siguientes conceptos:

- Mercado no diferenciado. Se lo denomina marketing masivo, en donde la empresa deja de lado las diferencias que existe entre los segmentos y se concentra en los aspectos que tienen en común.
- Marketing diferenciado. Se lo denomina marketing segmentado, en donde la empresa decide dirigirse a varios segmentos y diseñar diferentes ofertas para cada segmento seleccionado.
- Marketing concentrado. Aquí la empresa busca generar conseguir una cuota de mercado importante dentro de un mercado más pequeño.
- Micromarketing. Aquí la empresa adapta sus productos y los programas de marketing a los gustos de individuos específicos.

La selección del marketing meta dependerá principalmente de los recursos de la empresa. Según el autor, si la empresa posee recursos limitados o si el producto tiene varios diseños (como los autos o cámaras), la elección del marketing concentrado cobra mayor atractividad. Cuando el producto es poco diferenciado, es preferible el marketing no diferenciado. Factores como el grado de madurez del producto, o la diversidad de las preferencias de los consumidores también deben ser considerados a la hora de optar por alguna estrategia de marketing meta.

#### **4.4. Diferenciación y Posicionamiento**

Según Kotler y Armstrong (2012), en esta etapa la empresa deberá determinar una proposición de valor, es decir, de qué manera se creará un valor

diferenciado para el mercado meta seleccionado en la etapa anterior. Cada empresa deberá diferenciar su oferta creando un conjunto único de beneficios que atraiga a un grupo significativo dentro del segmento elegido. Esta tarea consiste en tres pasos: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas, elegir las ventajas competitivas correctas y seleccionar una estrategia general de posicionamiento. El autor destaca que, en la elección de la ventaja competitiva a explotar, no se puede optar por “promesas vacías”, es decir, si se promete un producto de calidad premium, se deberá entregar un producto que cumpla con las cualidades prometidas y comunicadas. También es importante mencionar que la empresa puede diferenciarse no solamente con el producto en sí, sino con cualquiera de los otros conceptos dentro del marketing mix (plaza, precio y promoción).

Asimismo, para la elección de la ventaja competitiva a promover, se deben utilizar los siguientes conceptos para la toma de decisión:

- Que se importante. Es decir, valioso para el cliente.
- Distintiva. Significa que sea diferente a lo que ofrece la competencia.
- Superior. La oferta sea superior a las alternativas que los clientes pueden conseguir en el mercado.
- Comunicable. No solamente debe ser comunicable sino también visible por los clientes.
- Exclusiva. Es decir, debería no ser copiada fácilmente por la competencia.
- Costeable. Los compradores tienen la posibilidad de pagar la diferencia.
- Redituable. La ventaja debe significar rentabilidad.

El siguiente cuadro resume de manera simple las posibles estrategias generales de posicionamiento que una empresa debería seguir:



		Precio		
		Más	Lo Mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo Mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Como paso final de esta etapa, según el autor, la empresa debería elaborar una declaración de posicionamiento que servirá como guía a seguir en los pasos siguientes. La declaración debería tener el siguiente formato: Para (llegar a un segmento y una necesidad) nuestra (marca) es (un concepto) que (marca la diferencia). Por ejemplo: “Para profesionistas ocupados y en movimiento, que necesitan estar siempre conectados, BlackBerry es una solución de conectividad inalámbrica que le proporciona una forma más sencilla y confiable de permanecer conectado con datos, personas y recursos mientras continua en movimiento”.

#### 4.5. Tipos de Estrategias de Marketing

En esta sección se brindará un resumen de las principales estrategias de marketing que una empresa puede adoptar bajo el foco de diferentes autores.

##### 4.5.1. Estrategias de Marketing Básicas

Michael Porter (2008) sugirió cuatro estrategias básicas de posicionamiento que se puede adoptar: tres ganadoras y una perdedora. Las tres ganadoras son:

- Diferenciación. Dentro de esta estrategia, la empresa se enfoca en crear una línea de producto y un programa de marketing muy diferenciado para surgir como líder de clase de la industria.

- Liderazgo de costo absoluto. En esta estrategia, la compañía busca lograr un posicionamiento a través del ofrecimiento de un producto a un precio reducido. Para ello, los esfuerzos están dirigidos a la reducción de los costes de producción y distribución.
- Enfoque. Esta estrategia consiste en atender segmentos específicos, en vez de buscar el posicionamiento en todo el mercado.

#### 4.5.2. Estrategias de Marketing en Función del Rol de la Empresa

En esta sección se expone las estrategias competitivas recomendadas por el autor Kotler (2005) que se deberían aplicar en función de la posición de cada empresa y de sus objetivos. La Tabla 9 muestra un resumen de cada una de ellas.

*Tabla 9: Estrategias del Marketing en función del rol la empresa*

<b>Estrategias del líder del mercado</b>	<b>Estrategias del retador del mercado</b>	<b>Estrategias del seguidor del mercado</b>	<b>Estrategias del especialista en nichos de mercado</b>
<b>Ampliar el mercado global</b>	Ataque frontal total	Seguir de cerca	Por cliente, mercado, calidad-precio, servicio
<b>Proteger la participación de mercado</b>	Ataque indirecto	Seguir a la distancia	Nicho múltiple
<b>Ampliar la participación de mercado</b>			

Para las empresas que son líderes del mercado, existen tres estrategias competitivas recomendadas por el autor. La primera de ellas es la de ampliar el mercado global, es decir, al ser la empresa con la mayor cuota de mercado, si el mercado global se expande, el principal beneficiario debería ser la empresa líder. La segunda estrategia es la de proteger la participación actual del mercado, para ello la empresa debería focalizar sus esfuerzos en resolver las debilidades que

dan oportunidades a la competencia, deben mantener relaciones sólidas con sus clientes más valiosos. El autor también recomienda aquí que una estrategia ofensiva es, a la vez, una estrategia defensiva, esto significa, que la empresa podría adoptar una estrategia de innovación continua, ofreciendo nuevos productos o nuevas características que fortalezcan la relación empresa-cliente. Por último, las empresas líderes pueden adoptar una estrategia para ampliar la participación del mercado. Esto se puede dar ya que, en muchos casos, un mínimo aumento en la cuota de mercado podría significar un aumento sustancial en los ingresos de la empresa, aunque esto no es necesariamente cierto para todas las industrias y todas las empresas.

Para las empresas que no son líderes de mercado, pero tienen una proporción significativa de la cuota de mercado (denominadas retadoras de mercado) pueden adoptar dos posibles estrategias según el autor: desafiar al líder en un intento agresivo por obtener una mayor participación del mercado, o bien, desafiar a los otros competidores que, si bien no son los líderes, también poseen una cuota de mercado significativa. En el primer caso, el autor menciona que las empresas retadoras cuentan con la ventaja del segundo movimiento, que les permite poder perfeccionar las técnicas o estrategias adoptadas en el pasado sin cometer los errores que las otras empresas han tenido. En cuanto al segundo caso (ataque a los no-líderes), la empresa puede adquirir una cuota de mercado mayor atacando a empresas más chicas que, probablemente, no cuenten con los recursos suficientes como para poder defenderse.

Otra alternativa para las empresas no líderes, es la de seguir al líder en vez de desafiarlo. Esto, según el autor, sucede cuando el poder del líder es muy superior al resto de los competidores, permitiéndole reaccionar rápidamente para contrarrestar cualquier ofensiva de los competidores. En ese caso, una empresa podría preferir seguir y conformarse con el posicionamiento actual, en vez de desafiar al líder.

Finalmente, existen empresas que deciden focalizarse únicamente en un sub-segmento, en vez de buscar penetrar en todo el mercado completo. Según

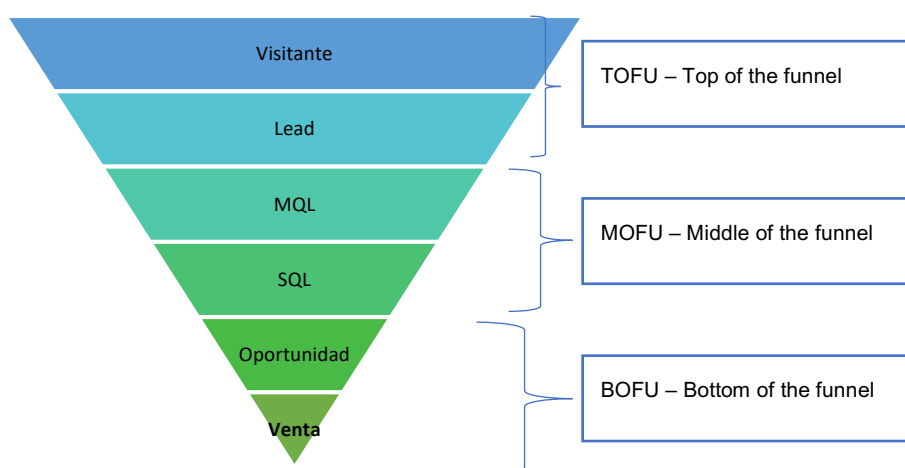
el autor, estas empresas, por más que sean pequeñas, suelen alcanzar niveles de rentabilidad altos debido a que, debido a la focalización, logran entender y comprender a su sub-segmento de una manera superior al resto de la competencia. Esto permite establecer precios superiores ya que los clientes están dispuestos a pagar un adicional por el servicio o producto que ofrece la compañía.

#### 4.6. Embudo de Ventas en el Marketing Digital

El embudo de ventas, según Pep Botey Beguiristain (2017)<sup>9</sup>, se trata de un proceso que ayuda a convertir a los visitantes de una página de empresa en clientes potenciales. El proceso se divide en tres etapas: TOFU, MOFU y BOFU, las cuales son explicadas a continuación en la Ilustración 4.

Según el autor, lo recomendado es tener diferentes acciones de marketing para cada fase dentro del embudo

*Ilustración 4: Fases del embudo de venta*



---

<sup>9</sup> Pep Botey Beguiristain es un profesional del marketing que genera contenido del área en cuestión. Trabaja actualmente en una agencia de Inbound Marketing en Barcelona.

La etapa “TOFU” es la primera del embudo de ventas. En este momento, según el autor, el usuario puede que no conozca la marca ni lo que la empresa ofrece. El objetivo dentro de esta fase, es la de dar a conocer la marca, ser visible para el público objetivo. En conclusión, lo importante de esta fase es generar contenido informativo para captar la atención del usuario.

En la etapa “MOFU” el usuario ya sabe que tiene una necesidad que debe cubrir y están en la búsqueda de alternativas. Aquí el usuario comienza a tener presente a la empresa. Aquí lo ideal es impactar para que los leads interactúen con la marca, leyendo un artículo blog y, por ejemplo, haciendo que se suscriban al newsletter. Debido a que el usuario ya reconoce que tiene una necesidad insatisfecha, es importante que la empresa ofrezca contenido más específico y que le ayude a solucionar algo. Es un momento recomendado para aportar testimonios de clientes anteriores, según recomienda el autor.

En la etapa “BOFU”, el usuario ya está preparado para comprar, es el momento de enviarle una oferta que le resulte atractiva. Aquí la predisposición del usuario es buena, así que la empresa debe aprovechar para hacerle promociones tentativas.

#### **4.7. Inbound Marketing**

El método de Inbound Marketing fue propuesto por primera vez por Brian Halligan y Dharmesh Shah (2009) en su libro “Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media and Blogs” y luego ampliado por Scott en “The New Rules of Marketing and PR”. En los libros mencionados, los autores desestructuran la manera de comercializar ya que por primera vez en la historia, el éxito de una campaña de marketing no depende de cuánto se gaste en su implementación, sino en cuán relevante es el contenido ofrecido, que tan fácil sea encontrar dicha organización en internet cada vez que el usuario tiene una necesidad que la empresa pueda satisfacer y, por último, qué tan capaz es la empresa de hacer el seguimiento de los contactos generados.

Este nuevo concepto, propuesto por primera vez por los fundadores de HubSpot en 2005, se desarrolló para invertir la dinámica del marketing tradicional. Tal como se ha mencionado anteriormente el marketing tradicional ha usado principalmente la publicidad paga para llegar a sus clientes potenciales, para hacerse conocer y para incentivar las ventas de la compañía. En lugar de usar anuncios o enviar material promocional a los futuros compradores, el Inbound Marketing consiste en facilitar que los usuarios que buscan lo que la empresa tiene para ofrecer, encuentren fácilmente a la misma a través de Internet, y a través de un seguimiento personalizado se conviertan en clientes satisfechos.

*El Inbound marketing es la posibilidad que tiene el usuario de encontrarnos sin que nosotros le busquemos. Se compone principalmente de contenidos difundidos en diferentes canales, con el objetivo de conseguir el menor coste de adquisición de usuario posible y que él obtenga un valor de contenido muy centrado.*

(Chará, 2017, p.23)

Como ya se ha mencionado, esta metodología no sólo se basa en proporcionar a las personas información sobre los productos y servicios ofrecidos en el momento en que la necesitan, sino también consiste en el acompañamiento del usuario en todo el proceso de la decisión de compra.

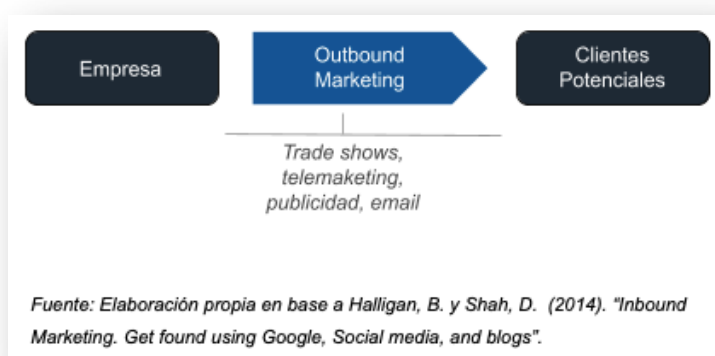
#### 4.7.1. Outbound vs. Inbound

*El Outbound Marketing es el mismo Marketing Tradicional, que no es más que el conjunto de acciones encaminadas a vender productos o servicios a todos los usuarios en un único sentido. Su comunicación siempre es de marca a usuario y no al revés.*

(Chará, 2017, p.26)

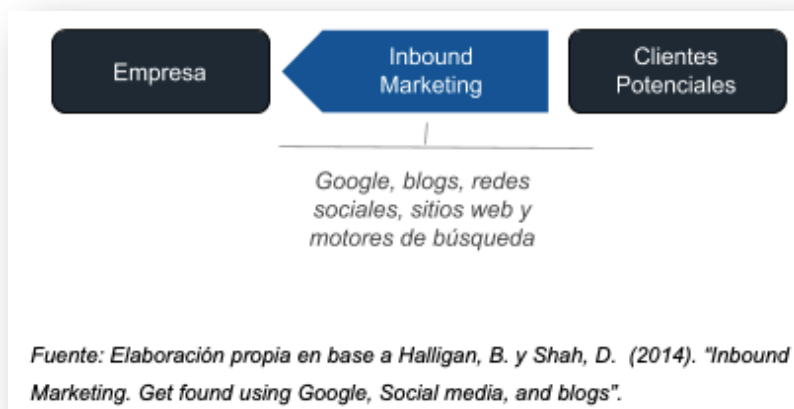
Como ya se ha mencionado con anterioridad, existe un cambio significativo de enfoque entre el marketing tradicional observado y la nueva metodología propuesta. En el Outbound marketing o marketing tradicional los anuncios interrumpen al usuario sin su consentimiento. Ejemplos de dichas interrupciones son las llamadas de los call center o las propagandas en la tele o en la radio (Ilustración 5)

*Ilustración 5: Proceso del outbound marketing*



Por otro lado, con el Inbound Marketing se intenta atraer al cliente hacia la empresa, creando contenido interesante, llamando la atención e incentivando el tráfico hacia la página web. Una vez captada la atención, se intenta conseguir los datos del contacto, educar y guiar al usuario hasta la concreción de la venta (Ilustración 6).

*Ilustración 6: Proceso del inbound marketing*



Vale la pena aclarar que, si bien hay diferencias de enfoque entre las estrategias propuestas, el marketing tradicional y el inbound marketing no son excluyentes en la práctica. Ambas metodologías pueden ser aplicadas en simultáneo, dada su complementariedad y compatibilidad, para lograr un buen posicionamiento y la expansión de la empresa.

#### 4.7.2. Inbound Marketing vs. Marketing de Contenido

Es importante resaltar la diferencia existente entre la metodología de Inbound Marketing propuesta y la estrategia de marketing de contenidos ya utilizada actualmente por algunas empresas.

*El marketing de contenidos es una estrategia de marketing que se centra en la creación de contenidos relevantes y valiosos que permitan atraer a un público objetivo bien definido, con el objetivo de impulsarlos a ser futuros clientes.*

(Chará, 2017, p.29)

La metodología de Inbound Marketing contiene y utiliza la estrategia de marketing de contenidos, sobretodo en su fase inicial. Ambas metodologías buscan atraer al usuario con información relevante, pero existen algunas diferencias, simplificadas en la tabla a continuación (Tabla 10).

*Tabla 10: Diferencias entre Inbound Marketing y Marketing de contenidos*

<b>Inbound Marketing</b>	<b>Marketing de contenidos</b>
Intenta acompañar al usuario en todo el proceso de compra (desde la atracción hasta la concreción de la venta).	Intenta captar la atención del usuario / atracción del usuario (primera fuente)
Estrategia orientada a la venta	Estrategia orientada al posicionamiento de la marca
Objetivo: Ayudar y educar para concretar la venta.	Objetivo: Ayudar, Educar



Basado en la creación de estrategia de contenidos personalizada (de acuerdo a etapa y perfil)	Basado en la creación de estrategia de contenidos estándar.
Incluye más acciones que complementan al contenido ofrecido, como CTA <sup>10</sup> , automatización del marketing (nurturing, scoring) y acciones dirigidas a concretar la venta.	Incluye sólo contenido relevante ofrecido, sin hacer un seguimiento del mismo para guiar la venta. Ejemplo: La Guía Michelin (con toda la información sobre rutas y estaciones de nafta)

#### 4.8. El Marketing Digital

La bibliografía de esta sección corresponde una publicación realizada por RockContent (2020), una empresa dedicada al marketing digital ubicada en Brasil.

Para comenzar, el autor menciona que el marketing digital consiste en un conjunto de actividades que una empresa puede ejecutar online para alcanzar un excelente desarrollo de marca. Con el marketing digital, es posible:

- Crear, mejorar y optimizar las relaciones con los clientes
- Atraer cada vez más negocios
- Aumentar la visibilidad de la empresa.
- Construir un diferencial de marca
- Conocer mejor a la audiencia, el mercado e incluso los competidores.
- Generar ventas

---

<sup>10</sup> Un Call to Action (CTA) o llamada a la acción es un botón o enlace situado en la página web o dentro de un canal de comunicación para atraer clientes potenciales y convertirlos en clientes finales.

- Trabajar la post-venta de una forma eficiente.

El marketing digital es una excelente herramienta para atraer nuevos clientes, ya sea a través de la producción de contenidos distribuidos gratuitamente como por anuncios pagos. El mismo, permite tener un costo de adquisición de clientes cada vez menor en relación a las alternativas tradicionales. Una de las razones por las que el Marketing Digital es cada vez más adoptado en relación a los canales tradicionales, es la interactividad con el público. El foco deja de estar en el producto, sino en la experiencia del usuario en su viaje de compra.

RockContent recomienda varias estrategias dentro del marketing digital a ser aplicadas convenientemente en función del público objetivo.

#### 4.8.1. El Sitio Institucional

La primera de ellas es el sitio institucional que, según el autor, es casi una obligación ya que aumenta la credibilidad del negocio. La segunda razón es que el sitio se vuelve un canal más en que las personas pueden encontrar a la empresa y también puede ayudar a conquistar buenas posiciones en los motores de búsqueda. A su vez, el autor remarca que es importante tener un menú práctico y accesible para evitar que el usuario interesado pierda demasiado tiempo buscando la información que necesita. Además del menú práctico, también la empresa deberá definir la gama de colores de la web, así como también la fuentes e imágenes. Otro consejo del autor, es la adaptar la página web a las plataformas de los smartphones y tablets. Finalmente, se recomienda la inversión en SEO para optimizar la aparición del sitio en los motores de búsqueda y dejar un espacio para que el cliente pueda contactarse fácilmente con la empresa.

#### 4.8.2. Redes Sociales

La segunda herramienta corresponde a las redes sociales. Las mismas, representan la forma de más clara y sencilla de comunicarse con el público. A pesar de ser plataformas de relación y no de ventas, una termina llevando a la

otra y viceversa. La principal ventaja de esta herramienta es la practicidad, ya que la comunicación se vuelve inmediata, directa y puede ser aún más facilitada a través del uso de plataformas específicas de monitorización que permiten descubrir en qué contextos la empresa ha sido citada y acceder al comentario siempre que eso ocurra. Las redes sociales se convierten en termómetros sobre la imagen de la empresa. Otro punto importante sobre las redes sociales, es que las mismas permiten monitoriar a la competencia y aprender de sus experiencias. La tercera ventaja consiste en al excelente relación costo-beneficio, en donde las acciones en las redes sociales tiene un costo muy por debajo de los métodos tradicionales del marketing. Entre las redes sociales más importantes están, WhatsApp, Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter y Youtube.

Dentro de las redes sociales, el autor recomienda determinadas prácticas a seguir. La primera es descubrir cuál red social usa el público objetivo, es decir, no es necesario invertir activamente en todas las plataformas sino más bien, enfocar los recursos únicamente en donde está el público. A su vez, el autor recomienda crear contenido relevante y de calidad de interés del público objetivo. Como tercera práctica, es recomendable generar contenido que eduque a los clientes y potenciales clientes acerca de los principales beneficios del producto o servicio ofrecido por la empresa. Finalmente, la cuarta práctica hace referencia a una regla que recomienda el autor, denominada “80/20”, que indica que el 80% del contenido publicado debe ser hablando sobre asuntos de interés público y el otro 20% orientado a hablar de la empresa y del negocio.

#### 4.8.3. Medios Pagos

RockContent comenta que suele ser útil recurrir a los medios pagos para acelerar el proceso de generación de leads, es decir, recurrir a Google AdWords o a los anuncios dentro de las redes sociales. La principal ventaja de Google AdWords es que sus resultados son inmediatos y que la empresa puede conocer cuáles son las palabras clave más interesantes para su negocio al entender cómo el público busca los productos comercializados. Otra herramienta paga son los Social Ads, es decir, anuncios en las redes sociales. La principal ventaja es que la segmentación dentro de las mismas puede ser mucho más precisa, a

través de los intereses, región, comportamiento o cualquier otra segmentación que puede ser relevante para el negocio.

Un concepto interesante expuesto por RockContent es el de retargeting, que es principalmente alcanzar al mismo usuario más de una vez, con anuncios sobre un tema que ya había previamente consultado. El principal objetivo de este concepto es la de aumentar la conversión de venta. Para configurarlo, es necesario contratar a un servicio específico de AdWords de Google.

#### 4.8.4. Email Marketing

El email marketing es una herramienta muy importante que tiene mucho potencial si es aplicada correctamente y va en línea con los objetivos estratégicos de la empresa. El primer paso es la de generación de una lista de mails. Para ello, se debe seleccionar un software para gestionar el listado de mails. El siguiente paso es la creación de una oferta. Luego se debe colocar formularios de inscripción dentro del sitio o blog y por último, crear una única voz de la empresa y crear mensajes cautivantes. Los tipos de mail que una empresa puede enviar pueden ser:

- Email informativo. Este mail tiene como objetivo de pasar una información relevante a los contactos.
- Email de nutrición. Estos tipos de mails influyen al lector a tomar una decisión específica en su sitio web
- Email educativo. El autor menciona que gran parte del contenido enviado debe ser educativo, simplemente porque el contenido educativo es aquel enfocado en solucionar problemas o dudas. En el fondo, es la razón principal por la que el usuario se suscribe al contenido de la empresa.
- Email transaccional. Estos tipos de mails suelen ser muy útiles, aunque deben utilizarse con sabiduría de manera que el receptor no perciba ninguna exageración.

- Newsletter. Esta modalidad tiene como foco la retención, es decir, buscar mejorar la relación por medio de contenido relevante que puede auxiliar en el día a día del lector.

Finalmente, el autor brinda los siguientes indicadores que servirán para poder medir resultados de las campañas de mailing:

- La tasa de apertura. Consiste en la principal métrica para ser acompañadas. Puede indicar el éxito de la estrategia o las dificultades para despertar el interés del público, ya sea por el tema del email o del horario del disparo.
- La tasa de clics. También puede indicar algunos problemas con la calidad del contenido o la segmentación del mensaje.
- El CTR – Click Through Rate – mostrará la división entre los clics y la apertura de los mails.
- La tasa de inactividad de la lista. Es responsable de mostrar la cantidad de emails que han dejado de interactuar o han sido inválidos en el momento del disparo;
- La tasa de crecimiento. Aquí se muestran cuántos nuevos mensajes de email se han registrado a lo largo del tiempo.
- La eficacia de la campaña. Este indicador se suele aplicar a los mails con intención de venta, midiendo cuántas ventas se generaron a través de la campaña de emails.

#### 4.8.5. Marketing de Contenidos

El concepto que utilizamos es que el Marketing de Contenidos es una manera de involucrarte con el público objetivo y aumentar la red de clientes y potenciales clientes a través de la creación de contenidos relevantes. Así, se atrae, se genera valor, se mejora la percepción del cliente potencial y además, se mejoran las ventas. Una de las razones que explican el crecimiento del marketing digital corresponde a que la publicidad tradicional ya no es tan

eficiente como antes. El marketing de hoy, se centra en el compromiso y la percepción positiva de la marca.

El blog, según el autor, es la base de las estrategias del marketing de contenidos. Todo el tráfico orgánico que se logra a través del blog es una forma de aumentar, aún más, la visibilidad de la marca. Además, un blog exitoso está constituido por personas interesadas en lo que la empresa publica. Y pueden convertirse en contactos valiosos para la empresa con el uso de mecanismos de captura dentro del blog, como pop-ups y formularios.

El primer paso consiste en hacer un mapeo de palabras claves, que significa identificar cuáles son los términos más relevantes para el público, y así crear pautas de contenido a partir de esa búsqueda. El objetivo principal es atraer a las personas adecuadas, de la manera correcta y en el momento oportuno. Es por esto que es relevante entender exactamente cuáles son las dudas y necesidades del público a fin de crear contenidos que respondan a esas preguntas.

La generación de leads es uno de los pasos más importantes del marketing digital. Los leads son aquellas personas que tienen algún interés en algún producto o servicio de la empresa. El proceso se desarrolla de la siguiente manera: el usuario hace una búsqueda a través de una palabra clave y encuentra el blog de la empresa, a partir de allí, comienza a consumir los contenidos emitidos por la misma y está cada vez mas seguro de realizar la compra. Sin embargo, la empresa puede ayudar en la toma de decisión nutriéndolo con información relevante y que le ayude a tomar la mejor decisión. Para ello, se debe captar la información del contacto para evaluarlo o no como oportunidad de venta. Generar leads es invertir en una estrategia que despierte de forma orgánica el interés de los clientes potenciales, guiándolos durante todo el proceso de compra. Se trata de hacer más fácil y natural el proceso de obtención de información y, consecuentemente, la venta.

#### 4.8.6. SEO

El SEO es el proceso de optimización de un sitio para que las personas lo encuentren con más facilidad cuando realizan investigaciones sobre determinados temas en los motores de búsqueda (Google, Yahoo, Bing, etc).

Esta mejora es posible a través de un conjunto de prácticas y técnicas que se aplican a la forma en que la empresa produce el contenido para su sitio, basada en palabras clave y otros requisitos.

Actualmente, hay más de 200 factores de posicionamiento de Google. Por eso, a continuación se listan los 10 principales:

- Contenido único y de valor: al final de cuentas, cuanto más útil sea el contenido para resolver la duda de un usuario, más relevante será para el buscador;
- Autoridad de la página: la importancia del sitio en relación a otros sitios;
- Autoridad del dominio: el posicionamiento de una página también es influenciado por la autoridad de su dominio;
- TrustHank: cuán confiable y seguro es un sitio;
- Velocidad de carga: el tiempo de carga de los sitios influye mucho en la experiencia del usuario y, en consecuencia, en el posicionamiento;
- Adaptabilidad a dispositivos móviles: en abril de 2015, Google anunció que las páginas móviles amigables ganarían mejores posiciones en las búsquedas realizadas en dispositivos móviles;
- Certificado SSL y HTTPS: Google informó de que los sitios seguros, que utilizan certificados SSL y HTTPS, ganan prioridad.
- Palabra clave en el título: el uso de la palabra clave es esencial en la optimización, y el título es uno de los factores más importantes de SEO On Page;
- Usabilidad: cuanto más se facilite la vida del usuario dentro del sitio, mejor será su posicionamiento;
- Arquitectura del sitio: la organización del contenido es esencial para la usabilidad y ayuda a Google a entender el sitio institucional.

#### 4.8.7. Análisis de Datos – Google Analytics

Google Analytics es una de las mejores maneras gratuitas de entender cómo evoluciona el rendimiento de las estrategias de marketing digital.

Ayuda a comprender todos los detalles de las visitas en el blog y en el sitio web, mostrando cómo llegó cada una de esas personas, cómo entraron en contacto con la página, por cuánto tiempo se quedaron allí, qué artículos leyeron o qué páginas visitaron, etc.

Entre las métricas más relevantes están:

- Sesión / Visitas. El número de sesiones muestra el total de visitas que el sitio o blog recibió durante el período analizando.
- Usuarios / Visitantes únicos. Esta métrica muestra la cantidad de nuevos visitantes dentro del sitio. El análisis de este dato es fundamental para entender si el público realmente está interactuando con las publicaciones que la empresa está promoviendo, ya sea en el blog o con la información disponible en el sitio web.
- Página por visita. Esto ayuda a entender cómo se ha comportado el usuario ante el contenido que está siendo puesto a disposición en el mundo online.
- Tasa de rechazo. También se denomina “*bounce rate*” y trabaja el porcentaje de personas que eventualmente dejaron el blog o sitio después de ver solo una página.
- Duración promedio día de la sesión. Este indicador metrifica el tiempo usado por cada uno de los visitantes dentro del blog o sitio.

A su vez, señala el autor, es indispensable comprender cómo se adquiere tráfico según el canal de comunicación, ya que esto permitirá optimizar las acciones que ya se han realizado. Aquí se realiza un estudio para saber si la visita al sitio proviene de:



- Organic Search. Este quizás sea el canal más interesante ya que son todas las personas que encontraron el sitio a través de la búsqueda de palabras clave de buscadores como Google.
- Social. Aquí están los usuarios que llegaron al sitio a través del contenido publicado en las redes sociales.
- Direct. Son aquellas personas que han introducido el URL del sitio directamente en el navegador.
- Email. El email representa las visitas que vinieron de disparos de Email Marketing y newsletter. El autor aconseja que se debería mantener este numero alto, ya que esto significaría que las campanas de email están funcionando y que los temas que se están trabajando en la nutrición de leads están generando resultados.
- Búsquedas pagadas. Los medios pagados también son responsables de generar visitas a el sitio web o blog. Por eso, al analizar el canal de adquisición basado en búsquedas pagadas, se está observando la cantidad de personas que llegaron a la pagina a través de la inversión en ese tipo de medios, ya sea en los anuncios en motores de búsqueda o en redes de display, en blogs y sitios asociados.

#### 4.8.8. Principales Métricas Generales

El autor propone una serie de métricas para poder medir resultados de las estrategias del marketing digital que se explorarán a continuación.

- ROI. Se trata del retorno sobre la inversión y se calcula como “retorno – coste de la inversión / coste de la inversión”.
- Costo de adquisición de clientes (CAC). Esta métrica busca encontrar una respuesta a la pregunta “¿Cuánto necesito invertir para atraer a un nuevo cliente?”.
- Ingresos mensuales recurrentes (MRR). Es una forma de predecir los ingresos generados.
- Costo por adquisición. A diferencia del costo de adquisición de clientes, esta es una comparación que puede variar. Una adquisición, en realidad,

es definida por el dueño del negocio. Puede ser un nuevo contacto, un nuevo lead o lead calificado.

- Costo por lead. Como su nombre lo indica, este indicador muestra cuánto se gasta para generar un nuevo lead.
- Tasa de retención y churn. La tasa de retención se puede calcular utilizando el número de clientes al principio y al final del período analizado sumado al número de nuevos clientes.
- Tráfico por canal. Una estrategia de marketing digital utiliza varios canales de adquisición. Varios de ellos están disponibles y tienen un volumen de público consolidado.
- Nuevas sesiones. Las sesiones se calculan de forma predeterminada por el *engagement* de un usuario durante 30 minutos. Por lo tanto, si el usuario visita un sitio dos veces en un intervalo de 30 minutos, esto se contabilizará como una única sesión.

## **V. BLOQUE V – PROPUESTA**

### **5.1. Selección del Segmento Meta**

Este apartado tendrá como objetivo la selección del segmento meta en el cual se basará la estrategia de marketing. Es importante destacar aquí que la decisión del segmento estará basada principalmente en dos pilares. El primero de ellos, es la posibilidad que se le ha otorgado a Intec de poder comercializar la línea Primary Care (ver Ilustración 32 del anexo) en todo el país. Como ya se ha descrito anteriormente, la línea Primary Care está compuesta por los equipos médicos de menor valor económico de la línea GE y poseen la característica principal de ofrecer una prestación de calidad y adaptable a cualquier tipo de estudio de imágenes. El segundo pilar proviene del estudio y descripción del mercado realizado en la sección "Segmentación de Clientes" del presente trabajo, cuya conclusión se expone a continuación.

El segmento meta estará compuesto por las personas que trabajan en establecimientos de salud de naturaleza privada, sin un alto grado de especialización y en donde el tamaño de la empresa es pequeña o mediana. El nombre del segmento será "segmento PyMeCop con bajo grado de especialización".

Como primer punto, se justifica la sección de dicho segmento meta debido a que este segmento Pyme representa el 68% de los establecimientos de salud privados del país, según la muestra seleccionada y el estudio desarrollado en la sección de segmentación del presente trabajo. Esto permite cuantificar y medir la importancia de dicho grupo entre el sector privado de salud del país.

El segundo punto crítico, es que el segmento meta se encuentra en constante crecimiento en términos de cuotas de mercado, como se puede observar en la Ilustración 51 del anexo. El estudio de mercado basado en las importaciones FOB, muestra que la cuota de mercado del mismo creció desde 32% del año 2017 a 36% en el año 2019. Es decir, a pesar de que el sistema de

salud está en recesión desde los últimos años, el segmento Pyme cada año es más importante en términos relativos a los demás segmentos.

Finalmente, es importante destacar el producto que Intec puede comercializar a lo largo del todo el país se adapta perfectamente al tipo de consumidor del segmento meta. Según lo visto dentro de la descripción del segmento, resumida en la Ilustración 46, se puede concluir que el perfil de cliente busca una relación calidad-costos óptima y, a su vez, que el equipo sea flexible y adaptable a cualquier tipo de estudio dentro del área diagnóstico por imágenes. Justamente estos dos puntos hacen que los equipos de la línea Primary Care se adapten a las necesidades del segmento meta. Dentro de la sección de estrategia de marketing, se realizará una ampliación de por qué el equipo de esta línea se adapta a las necesidades del segmento.

En conclusión, el hecho de que el segmento sea significativo dentro del sistema de salud argentino, que se encuentre en crecimiento en términos relativos a los demás segmentos y que Intec adquiera la posibilidad de ampliar la zona de influencia de un equipo que se ajusta a la necesidad del segmento, justifica la elección del segmento Pyme privado sin alto grado de especialización como el mercado meta. El nombre del segmento se denominará “PyMeCoP”.

## **5.2. Objetivo del Marketing**

A partir de la nueva oportunidad de Intec de poder lanzar productos de gama baja en todo el país, se elabora un plan de marketing para alcanzar una cuota de mercado de 9% en todo el país del segmento “PyMeCoP” durante los próximos dos años.

La justificación del objetivo está acompañada por la Ilustración 55 (ver anexo) en donde se muestra la evolución anual de las cuotas de mercado del segmento de gama baja. Se puede observar que la cuota de mercado global de General Electric en este segmento es del 5,2% aproximadamente. Este objetivo implicaría aumentar la participación de la marca en 2 puntos por año, lo cual

resulta desafiante pero también alcanzable al mismo tiempo. Es importante destacar aquí que, según la Ilustración 7, la cuota de mercado de Intec en el mercado de gama baja es cercana al 4% aproximadamente, sin embargo, la cuota de mercado asciende al 15% si sólo se considera el mercado de las 10 provincias que la empresa tiene como zona de influencia. Este dato da una dimensión de la importancia y la alta participación de la empresa dentro del área de venta.

*Ilustración 7: Mercado meta del plan del marketing*

	FOB (USD)	% Market Share
<b>Mercado Total</b>	19,456,357	
<b>Mercado Gama Baja</b>	7,140,539	36.70%
<b>Mercado de 10 Provincias (28%) (*)</b>	1,999,351	
<b>Mercado Intec Según Gama Baja</b>	295,255	14.77% (**)
<b>Mercado Meta en Todo el País</b>	642,648	9.00%

(\*) Se realiza una estimación del mercado para 10 provincias para medir el market share de INTEC dentro de su área de influencia

(\*\*) Intec posee una cuota de mercado de 14,77% dentro de su área de influencia

El objetivo es desafiante porque implica un aumento sustancial de la participación de Intec en este segmento, en el cual ya existen competidores muy consolidados. Además, cómo se muestra en la Ilustración 51, el tamaño en USD del mercado, tanto global como el de gama baja, está disminuyendo desde 2017, y se espera que dicho decaimiento se acentúe aún más durante el 2020. Como dato opuesto, la importancia de este segmento dentro del mercado global del país está aumentando desde 2017 y se esperar que dicho segmento adquiera aún más importancia en los años próximos debido a que la crisis genera incentivos a comprar productos más flexibles y de menor valor económico, esto es un dato alentador y justifica la inversión que realizará Intec para penetrar en este segmento.

La medición del objetivo se realizará a través de los datos de las importaciones FOB del país en donde se realizarán estimaciones de las cuotas de mercado de cada participante en función de las importaciones de cada empresa. La justificación de la utilización de este indicador es, principalmente, la disposición de la información, la transparencia de la misma y su fuerte conexión

con el nivel de ventas (una empresa que importe mucho, es porque vende mucho).

Lograr este objetivo es relevante para Intec, principalmente para aumentar los ingresos de la empresa en su conjunto, conseguir un posicionamiento dentro del segmento más grande del país, y mejorar y fortalecer la relación comercial que existe entre la empresa y su proveedor General Electric. El tiempo provisto para lograr este objetivo es el de 2 años (fines del 2022).

### **5.3.      Diseño de Estrategias de Marketing**

Según las estrategias básicas de Kotler (2005), la estrategia básica de marketing que se aplicará en este plan será la búsqueda del diferenciamiento. Dentro de esta estrategia, Intec buscará lograr un posicionamiento en el segmento meta a través de un programa de marketing diferenciado para surgir como líder de la industria. Dentro de esta estrategia básica, se buscará retar a los líderes ya existentes<sup>11</sup> para incrementar la cuota de mercado a través del robo de la cuota de los competidores. La justificación de esta decisión corresponde al hecho de que los productos de General Electric poseen una calidad alta y una imagen prestigiosa, que brindan a Intec una ventaja competitiva significativa. Esta ventaja, sumado al plan de marketing a desarrollar en este apartado, aumentarán la posibilidad de éxito de Intec en su objetivo y en la ejecución de su estrategia.

Con respecto a las estrategias de crecimiento según la matriz “producto/mercado” de Igor Ansoff (1957), ampliadas por el Kotler y Armstrong (Philip Kotler & Gary Armstrong, 2012), Intec buscará posicionar un producto ya existente en un nuevo mercado. Concretamente, buscará posicionar los

---

<sup>11</sup> Estrategia basada en la teoría desarrollada por Kotler sobre las estrategias de marketing según rol de la empresa.

productos de Primary Care (ver cartera en la Ilustración 32 del anexo) en las provincias que aún Intec no tiene influencia, haciendo foco principalmente en la provincia de Buenos Aires y CABA donde está la concentración más importante de establecimientos de salud (ver Ilustración 48).

La estrategia general de diferenciamiento consistirá principalmente en la de generar y fomentar una comunidad GE, liderada principalmente por Intec bajo un programa denominada “Mundo GE”, en donde se publicarán los últimos avances tecnológicos, guías de cuidado de equipos, manuales de utilización de equipo, consejos sobre optimización de funciones, nuevos productos lanzados al mercado, foros de discusión entre clientes, planes de financiamiento, descuentos y promociones, entre los más importantes. La propuesta de valor consistirá, además de acercar y fomentar el desarrollo de una comunidad GE, posicionar el programa de “Mi Primer Ge”. En este programa, se buscará facilitar el acceso y orientar a los leads generados hacia la compra de los productos de menor valor económico de GE conocida como “Primary Care” (ver la Ilustración 32 del anexo). En resumidas cuentas, se buscará adoptar una estrategia de ofrecer “más por lo mismo”. Es decir, sin aumentar el precio del producto final, se buscará generar valor agregado a través del acompañamiento del cliente durante todo su proceso de compra con las ideas ya mencionadas.

Esta proposición de valor cumple con todos los requisitos indicados en el apartado bibliográfico del presente trabajo. Concretamente, es una propuesta importante, debido a que el cliente podrá acceder fácilmente a través de una suscripción a la comunidad de GE, en donde tendrá acceso a novedades de los nuevos productos, nuevas tecnologías, como así también a noticias y novedades de la industria global. Además, podrá acceder a descuentos exclusivos y planes de financiamientos convenientes que le facilitarán el proceso de adquisición de su primer GE. La misma es distintiva, ya que ninguna otra empresa puede distribuir equipos de la línea GE de gama baja en todo el país, esto es una atribución únicamente de Intec. La propuesta de valor es comunicable e Intec puede beneficiarse a través de su estrategia de comunicación, ya que hará más visible a la empresa y, a través de formularios, la empresa tendrá la oportunidad

de generar leads interesados en formar parte de la comunidad GE. Finalmente, también es redituable, ya que, al fomentar la comunidad de GE y facilitar el acceso a la compra de equipos de gama baja (a través de “Mi Primer GE”), Intec verá aumentar su presencia en el mercado y finalmente, verá aumentar sus ventas y operaciones. La declaración de la propuesta de valor se puede resumir en el siguiente texto: “Para los profesionales de salud que buscan incorporar productos de diagnóstico de imágenes de alta calidad, duraderos y accesibles que aumenten la eficiencia y rentabilidad de sus operaciones, Intec brinda una solución de acceso al “Mundo GE” en donde les informará acerca los beneficios económicos que la marca ofrece, los acercará a una comunidad GE y, finalmente, les facilitará la compra de su primer equipo GE”. El marketing estará orientado a ser un marketing relacional, es decir, buscará en toda su estrategia la generación una relación de largo plazo con los clientes y potenciales clientes.

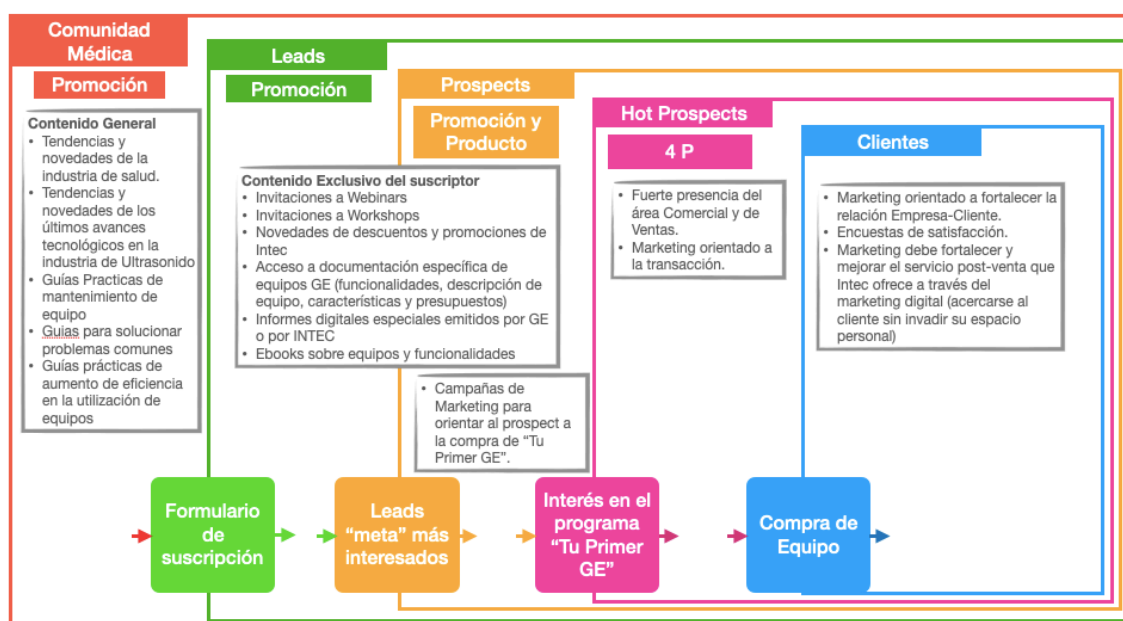
#### **5.4. Mezcla de Marketing**

Continuando con la descripción de la estrategia de marketing, este apartado brindará un detalle de cómo se utilizará la mezcla de marketing (4P) para cada fase dentro del embudo de ventas. La Ilustración 8, presentada a continuación, muestra en líneas generales cómo es el proceso y la estrategia de marketing para cada etapa.

La estrategia general, es la de canalizar y acompañar el proceso de compra de los usuarios que pertenecen al segmento meta a través de la introducción de dos conceptos nuevos. El primero es el “Mundo GE” en el cuál, a través de una suscripción, el usuario podrá acceder a contenido exclusivo y recibirá invitaciones a eventos y webinar organizados por GE e Intec. A su vez, también podrá recibir promociones y descuentos especiales. El segundo concepto es “Mi Primer GE”, en el cuál, se buscará facilitar e impulsar al usuario a la compra de su primer equipo GE. Los siguientes apartados brindarán más detalles de las estrategias adoptadas para cada etapa.



Ilustración 8: Estrategia de marketing según embudo de ventas



(Fuente: Elaboración propia)

#### 5.4.1. Visitantes y Leads

Esta es la categoría más amplia del embudo de ventas, en donde el usuario puede que ni conozca la empresa Intec y la cartera de productos de la misma. El objetivo de marketing aquí es el lograr generar leads de calidad, es decir, personas que tengan un perfil y una necesidad coherente con el perfil objetivo y segmento meta de Intec, expuesta principalmente en el apartado "Selección del segmento meta" del bloque V.

Dentro de la mezcla de marketing, la promoción y comunicación digital será la parte más activa dentro de la estrategia para la generación de leads, en donde se buscará abastecer a este segmento de contenido digital específico y relevante para el lector, relacionado al área de salud en general y los equipos de ultrasonido. A su vez, también comunicará contenido acerca de las ventajas de suscribirse al "mundo GE" y habrá una sección Call to Action, donde el cliente podrá suscribirse simplemente brindando información personal en un formulario tal como:

- Nombre y Apellido
- Teléfono
- Mail
- Lugar de trabajo
- Puesto de trabajo
- Especialidad

El contenido digital “gratuito” que servirá para llamar la atención consistirá principalmente en publicaciones dentro de un blog que se situará dentro del sitio institucional de Intec, en donde se colgarán informes relacionados a:

- Tendencias y novedades de la industria de salud en Argentina y en el mundo
- Tendencias y novedades de los últimos avances tecnológicos de la industria healthcare
- Guías prácticas de cómo realizar un mantenimiento efectivo al equipo de ultrasonido.
- Soluciones de problemas comunes entre los usuarios.
- Estudios de COVID y cómo la industria healthcare, en especial, la sección de ultrasonido da lucha al virus.
- Guías prácticas de aumento de eficiencia en la utilización de equipos de ultrasonido.

Por otro lado, los beneficios que obtendrá el lead si se suscribe serán, entre los más importantes, recibir invitaciones a participar de webinars, workshops, novedades de descuentos y promociones, eventos importantes de Intec y GE; y acceder a documentación específica de equipos GE como descripciones de equipos, funcionalidades y aplicaciones. El objetivo de mostrar al usuario estos puntos es la de generar incentivos a la suscripción para que luego la empresa puede continuar acompañándolos en el proceso de decisión de compra a través de contenido dirigido específicamente para la nutrición de leads.

La generación de leads será potenciada, no solamente a través de la difusión de contenido de interés para el usuario, sino también a través del posicionamiento de la empresa en las principales redes sociales, como Facebook, LinkedIn e Instagram. A su vez, también buscará potenciar la generación de leads a través de la compra de los servicios de Google Ads, buscando aumentar el tráfico general de la página oficial de Intec. El presupuesto destinado a Google Ads será desarrollado en la sección de aplicación del marketing.

Finalmente, y complementario a la estrategia de marketing digital, se fomentará y fortalecerá la generación de leads a través de la presencia de Intec en los congresos médicos relevantes del país. Sin embargo, es menester aclarar que, al día de hoy, la empresa ya posee una participación activa dentro de los mismos, por lo que este plan de marketing se especializará especialmente en los conceptos menos desarrollados por la firma en la actualidad.

#### 5.4.2. Nutrición de Leads y Conversión a Prospects

En esta sección se brindará detalles de cuál será la estrategia de mezcla de marketing a los leads que se han suscripto mediante un formulario al programa “Mundo GE” y han brindado su información personal relevante. La mezcla del marketing estará orientada, más bien, a nutrirlos, informarlos y brindarles una ligera orientación inicial hacia a la compra de productos GE.

Dentro de esta fase, los componentes más activos de la mezcla de marketing son la promoción y el producto.

Dentro de la promoción y comunicación, no solamente se brindará el contenido digital gratuito que también es dirigido al mercado amplio para la generación de leads, sino también se le brindará información relacionada más directamente a la actividad de Intec y a los productos de GE. Los leads suscriptos recibirán contenido exclusivo de:

- Invitaciones a participar de webinars, donde expertos en diferentes campos de medicina darán cursos y conferencias. Es importante destacar aquí, que la mayoría de los webinars ya están organizados y financiados por la marca internacional de General Electric.
- Invitaciones a participar de workshops, dictados especialmente para el aprendizaje de nuevas técnicas y nuevas funcionalidades de los equipos. Generalmente los disertantes son expertos en diferentes campos del área salud.
- Novedades de descuentos o promociones de Intec.
- Eventos relevantes de Intec, como congresos, workshops o webinars.
- Acceder documentación específica de los equipos de GE, en especial, funcionalidades, características de equipo y también presupuestos.
- Informes digitales especiales realizados por Intec, en donde se comparan diferentes productos de GE o se muestran nuevos avances tecnológicos que Intec desea resaltar.
- Ebooks sobre equipos y sus funcionalidades.

Los canales de comunicación variarán en función de si el contenido a difundir es exclusivo para suscriptores o si son para todo público.

A su vez, debido que en esta instancia a Intec ya dispondrá el mail de los leads y determinada información personal sobre los mismos, se realizarán campañas de mail destinadas a orientar al usuario en su proceso de compra. Para ello, las campañas de orientación de compra se focalizarán específicamente a un sub-segmento dentro del grupo de leads que se denominará “**prospects**”, compuesto por aquellos leads que formen parte del segmento meta y, además, posean un grado mínimo de interacción con el contenido enviado, es decir, que muestren un mínimo de interés por el contenido ofrecido. Las campañas de email, si bien servirán para difundir los contenidos exclusivos para los suscriptos al programa “Mundo GE”, también tendrán como objetivo empujar y tentar al prospect hacia la compra de un producto perteneciente a la cartera de gama baja, también denominada “Primary Care” (ver Ilustración 32 en anexo). Esta orientación de compra se realizará bajo un

programa denominado “Mi Primer GE”, que tendrá como objetivo facilitar y empujar al prospect a la adquisición de un nuevo equipo de la línea Primary Care. El mensaje de este programa consistirá en demostrar sutilmente y con hechos concretos, que la adquisición de un equipo de alta calidad como GE es algo accesible y factible en el corto plazo. Además, realizará una invitación al usuario en conocer más sobre este programa a través de diversos mecanismos como puede ser completar un formulario o llamar a un representante de la empresa.

La principal razón de utilizar a los equipos de gama baja (o Primary Care) para “tentar” y orientar al usuario a la compra es debido a que las características de esta categoría de equipo se ajustan adecuadamente a las necesidades y condiciones del segmento meta, descritas y detalladas en la Ilustración 46 (ver anexo).

Los productos de la línea Primary Care tienen como principal ventaja competitiva la de brindar una relación de calidad-costó óptima, ya que son los equipos de menor valor económico de la línea GE y a su vez, son versátiles, flexibles y ofrecen prestaciones de calidad, cubriendo de manera eficiente la mayoría de los estudios que se pueden realizar mediante un equipo de ultrasonido (estudio abdominal, cardiovascular, vaginal, de mama, fetal, renal, de tiroides, entre los más importantes). Es justamente esa capacidad de brindar diversos estudios con una calidad excepcional a un costo bajo lo que atraería el interés del sub-segmento meta. Además, es importante destacar que el sub-segmento meta no cuenta con fondos significantes de inversión en bienes de uso, pero sí posee un interés y aspiración particular en adquirir equipos de excelente calidad como los que posee GE. Adicionalmente, como lo señala la Ilustración 46 (ver anexo), una de las iniciativas principales de este sub-segmento en realizar la compra corresponde a la búsqueda de aumentar la rentabilidad de las operaciones, para ello buscan un equipo que sea de fácil uso y que maximice la ganancia por prestación.

Es importante destacar que los mails enviados respetarán la regla 80/20 descrita en la sub-sección “El Marketing Digital” dentro del bloque de

fundamentación teórica, es decir, la proporción de contenidos que introduzcan el programa “Mi Primer GE” será aproximadamente 20% de todo el contenido enviado a través de esta herramienta.

#### 5.4.3. Conversión de Prospect en Cliente

Dentro de esta categoría, se encuentran aquellos usuarios que ya están suscriptos al programa “Mundo GE” y, además, mostraron un interés especial por conocer el programa “Mi Primer GE” a través de la interacción con el “Call To Action”. Aquí la estrategia de mezcla de marketing consistirá en utilizar y combinar las 4 P para poder convertir al prospect interesado en cliente.

La principal herramienta aquí será la fuerza de ventas, disponible para atender cualquier consulta o duda del prospect. A su vez, se lanzarán promociones, descuentos especiales, planes de financiación adecuados y flexibles, condiciones de ventas convenientes y condiciones de entrega especiales. Los detalles serán expuestos en la ejecución del plan de marketing. Como se puede observar, la estrategia en general estará más orientada a la transacción, si bien continuará con el proceso de nutrición y educación que está presente desde el comienzo del plan.

#### 5.4.4. Clientes

La principal estrategia tendrá como objetivo lograr la retención y satisfacción del cliente, fortaleciendo la relación de largo plazo con la empresa. Es por ello que la estrategia de marketing será orientada más a la relación que a la transacción.

La estrategia deberá, no solamente ofrecer el contenido de interés del usuario que también se envía a los leads y prospects, sino también brindar contenido único y exclusivo para clientes como, por ejemplo, invitaciones a eventos o congresos exclusivos. Simultáneamente, el marketing deberá estar focalizado en potenciar y mejorar el servicio de post-venta que ya ofrece la

empresa a través de las herramientas del marketing digital, que permiten acercarse al cliente sin invadir su espacio personal y posicionar a Intec como una empresa cercana al cliente. Las herramientas digitales habilitarán canales de comunicación especiales para clientes en donde ellos podrán realizar reclamos, comunicarse con la empresa, dar sugerencias y completar encuestas de satisfacción del cliente. Los medios digitales serán detallados más específicamente en la sección de Aplicación del Marketing del presente trabajo.

## 5.5. Aplicación de la estrategia de marketing

### 5.5.1. Organización Interna de la Empresa

El principal aspecto a tener en cuenta es que Intec seguirá detenidamente, a través de la ayuda de un software CRM, todo el proceso de venta: desde la generación del Lead hasta la conversión en cliente final. Para ello, optará por definir las fases de venta como se describe en la Ilustración 9 (a continuación):

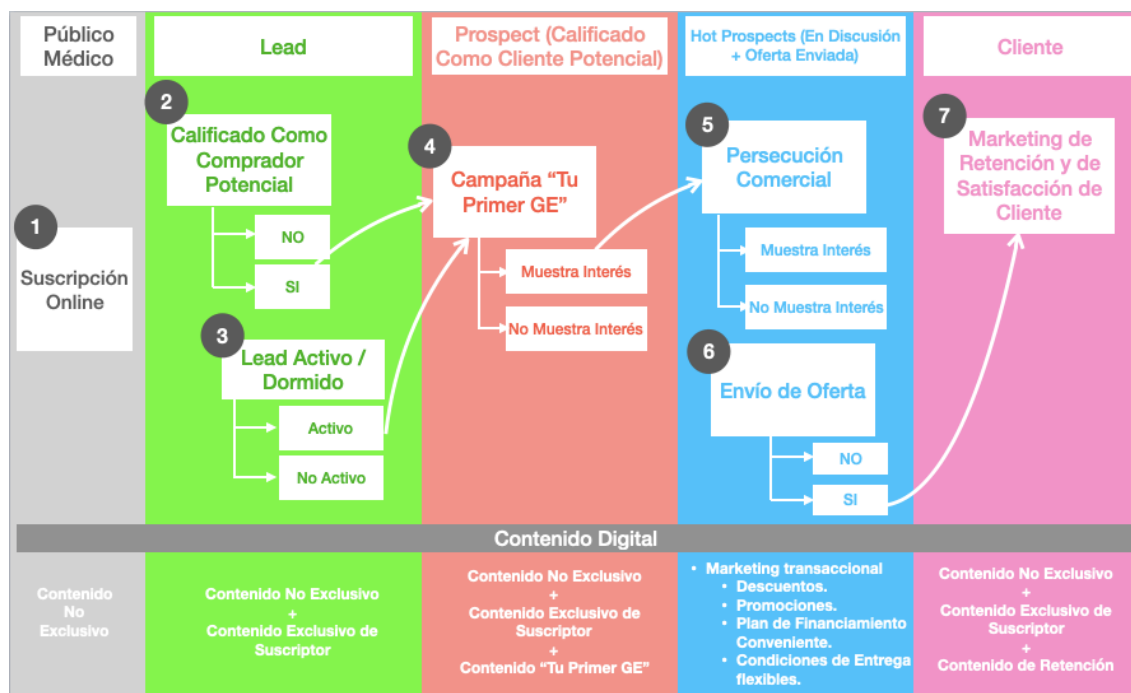
*Ilustración 9: Fases del proceso de compra*



*(Fuente: Elaboración propia)*

A su vez, la Ilustración 10 muestra cómo se aplicaría la estrategia de marketing descrita en la sección anterior y cómo la empresa se organizaría internamente y seguiría el proceso de conversión del Lead al cliente.

*Ilustración 10: Aplicación de la estrategia y organización interna*



(Fuente: Elaboración propia)

El grupo Lead, es la primera fase y estará compuesto principalmente por todas las personas que hayan completado el formulario de suscripción inicial. Como comentario adicional, también un lead podrá ser agregado manualmente, sin embargo, deberá dejarse identificado y aclarado si el mismo está suscripto o no al programa "Mundo GE". Cada lead se cargará automáticamente en un sistema CRM con la información proveída por el usuario junto con algún comentario adicional que la empresa quisiera adjuntarle. Una vez cargado el lead dentro del sistema, se realizarán dos procesos que decidirán si el lead pasaría a la próxima etapa o no. El primer proceso (identificado con el número 2 dentro de la ilustración) consiste en verificar si el lead se asimila o cumple con las condiciones del segmento meta que se intenta alcanzar con este plan de marketing. Para este proceso se hará énfasis principalmente en dónde trabaja el usuario y qué función o rol cumple dentro del lugar del trabajo. En caso de que



el usuario trabaje en el segmento PyMeCoP y tenga un rol importante dentro de la empresa (director o médico cabecera, por ejemplo) se lo considerará como “calificado como comprador”. El segundo control que se realizará es si el lead es activo o no activo, es decir, si el lead participa e interactúa con el contenido enviado cotidianamente por Intec. En caso de que el lead sea considerado como perteneciente al segmento meta e interactúe y muestre interés con el contenido enviado, podrá pasar a la siguiente fase de venta “calificado como cliente potencial”. Es importante destacar que el grado de interacción del Lead será medido a través del software CRM que medirá y asignará un puntaje al mismo en función de si abre el contenido enviado mediante mail, responde mails, si solicita información adicional, si descarga documentación enviada, si se suscribe a los webinar o congresos, entre los más importantes.

Una vez en la fase “calificado como cliente potencial”, se comenzaría a brindar a este segmento contenido relacionado a “Mi Primer GE”. Es importante destacar que se respetaría la regla 80/20 mencionada en la sección de fundamentación teórica, es decir, se buscaría que el contenido sea 20% referida a “Mi Primer GE” y 80% relacionada a documentos de interés, ya sea exclusivos para suscriptores o para todo público. El objetivo de esta técnica es la de no invadir y saturar al usuario con información que oriente a la compra de algún producto. Por otro lado, el principal canal de comunicación en esta fase será el mail, ya que el mismo permite focalizar y rastrear cómo reacciona el prospect ante la recepción del mismo. Para esta fase, será conveniente adquirir complementariamente al CRM, un software que permita ejecutar una campaña de mail eficientemente. Como comentario adicional, será relevante que el software para envíos de mails y el software de seguimiento de clientes estén sincronizados y actualicen la información pertinente a cada lead automáticamente. Este último punto es relevante debido a que permitirá a Intec seguir a cada lead en tiempo real, sin necesidad de dedicar recurso humano en la actualización de los mismos. Dentro del contenido enviado mediante mail, habrá una sección que invitará al usuario a conocer más sobre el programa, para ello podrá elegir entre las siguientes alternativas:

- Rellenar un formulario, donde dejará su mail y teléfono. Luego podrá descargar documentación adicional
- Contactarse rápidamente con la empresa mediante:
  - WhatsApp
  - Facebook
  - Instagram
  - LinkedIn
- Enviar un mail a una casilla genérica comercial expresada dentro del contenido.
- Comunicarse telefónicamente con la empresa a través del número expresado dentro del contenido.

Cualquiera sea la manera de solicitar información, se dejará constancia en el software CRM que dicho prospect ha mostrado interés en conocer el programa y se procederá con la siguiente fase.

La próxima fase se la denomina “En discusión”, en donde el prospect ya ha demostrado interés sobre el programa. Aquí se va a hacer presente fuertemente la fuerza comercial, es decir, el equipo comercial será el principal protagonista en guiar al prospect en esta fase.

El plan de acción del equipo comercial para prospects dentro de la fase “En discusión” se encuentra sintetizado en la Ilustración 11 (a continuación). El primer paso, es otorgarle al prospect la información que solicitó, es decir, un informe en donde se muestre más específicamente en qué consiste el programa “Mi Primer GE”, es decir, cuáles son los equipos incluidos dentro del programa, presupuesto para cada uno de ellos, posibilidades de financiamiento, descripciones técnicas de cada equipo, entre los puntos más importantes. Además de entregarle la documentación solicitada, el comercial tendrá como principal objetivo fijar una reunión, ya sea presencial o online. Según los plazos estimados, explicitados en la ilustración, el comercial tendrá como objetivo conseguir una reunión con el prospect durante las dos semanas siguientes desde que el mismo mostró interés en el programa.

*Ilustración 11: Plan de acción del equipo comercial ante un nuevo "hot prospect"*

Nº	Tarea	Nº de Semana								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Envío de mail con información adicional + Invitación a tener una reunión (online o presencial)									
2	Reunión + Demostración de equipos y funciones									
3	Envío de oferta + discusiones sobre precio, plan de financiación, forma de pago y condiciones de entrega									
4	Cierre de venta									

Una vez fijada la fecha de la reunión, se abre una nueva etapa, en donde el comercial deberá tomar nota de los siguientes puntos cuando el encuentro se realice:

- Entre los más importantes, confirmar la información completada en el formulario inicial (lugar de trabajo y rol dentro del mismo).
- Motivo principal de por qué se puso en contacto con Intec.
- Presupuesto aproximado que maneja.
- Si tiene influencia o no en la toma de decisión de adquisición de nuevos equipos.
- Nivel de preparación para la adquisición de nuevo equipo. Es decir, si está buscando información simplemente para estar informado o si está buscando adquirir un nuevo equipo en el futuro cercano.

A su vez, en caso de que el prospect lo requiriese, el comercial realizará demostraciones online o profundizaciones de aplicaciones y funcionalidades de los equipos que el prospect muestre interés, conjuntamente con el equipo técnico de Intec. El objetivo aquí, es el de atender todas las dudas o curiosidades del prospect y hacer un "scan" del mismo, buscando estimar su presupuesto y qué tan avanzado está dentro del proceso de compra. Esta etapa no debería durar más de dos semanas.

Si la conversación y discusiones con el prospect van en dirección a la compra de un nuevo equipo, se pasará a la siguiente fase que se la denomina

“Oferta enviada” (está indicada con el número 6 dentro de la Ilustración 10). La oferta enviada estará compuesta principalmente de:

- Configuración del equipo (cantidad de transductores y accesorios)
- Presupuesto
- Plan de financiamiento y condiciones de pago
- Condiciones de entrega
- Condiciones de instalación

En esta fase se abrirá una etapa de negociación, liderada principalmente por el comercial al cargo y, según los tiempos estimados, no debería durar más de dos semanas desde el envío de la oferta hasta la conversión en cliente. En caso de que se acepte la oferta, el prospect pasará a ser cliente de la empresa y abrirá el camino hacia la última fase que es la denominada “El Cliente”. Aquí se establecerán procedimientos automáticos por los cuales se seguirá de cerca al cliente con contenido de marketing (el mismo que se envía a los prospects y leads), encuestas de satisfacción del cliente y de rendimiento de equipo, canales de comunicación rápida con la empresa para realizar consulta o queja, etc. Ante el surgimiento de cualquier queja, reclamo o consulta, el equipo comercial se pondrá rápidamente a disposición del cliente para atender su consulta o problema. Se destaca aquí que cualquier punto de contacto con el cliente quedará registrado en el CRM, esto servirá para monitorear toda la actividad y mejorar el procedimiento.

#### 5.5.2. Configuración de la Página Web

En esta sección se plantearán algunos cambios a ejecutar en el sitio institucional de Intec. No se centrará en cuestiones de diseño, sino más bien, estructura general y secciones dentro del mismo. Siguiendo las recomendaciones de buenas prácticas brindadas por el autor RockContent, detalladas dentro de la sección de fundamentación teórica, se realizarían dos principales cambios dentro de la estructura general del sitio web de Intec.

El primero de ellos (ver Ilustración 12) es la de agregar una sección denominada “Newsroom” en donde se colocará principalmente:

- Eventos y conferencias. Aquí se detallarán todos los eventos y conferencias que Intec participará, ya sea como organizador o como sponsor. Aquí se colocarán por ejemplo congresos y workshops con presencia física realizados.
- Premios y reconocimientos. Los mismos pueden ser emitidos por GE o por cualquier instituto público y privado que Intec crea conveniente publicar en su sitio web.
- Menciones en la prensa. Aquí se colgarán todos los artículos periodísticos que mencionen a Intec SRL.
- Blog. Esta sección será el corazón de todo el marketing de contenido, aquí se colgará todo el contenido público de Intec (ver sub-sección Contenido Público, dentro del apartado Aplicación de la estrategia de marketing)

*Ilustración 12: Cambios y mejoras del sitio web de Intec*



El segundo cambio será el de la simplificación del menú del sitio web, insertando un título general denominado “Promociones y Planes” y al hacer click sobre el mismo, se despliega tres sub-títulos que son los que figuran dentro de la Ilustración 12: “Mi Primer GE”, “Premium Healthcare” y “GoldSeal”.

Ambos cambios permitirán simplificar y agregar las secciones que son necesarias para lanzar el contenido al público médico y a los suscriptores.

La página web ya cuenta con Google Analytics, sin embargo, es imprescindible en este apartado plantear cuáles serán los indicadores más relevantes a seguir y cuáles serán los objetivos en términos de tráfico web. Los principales indicadores a seguir serán:

- Sesión / visitas. El objetivo será el de aumentar al menos un 5% la cantidad de visitas en un lapso de 6 meses.
- Páginas por visita. El objetivo buscado aquí es que al menos 15% de los visitantes vean como mínimo 2 páginas dentro del sitio web. Para ello, se considerará que todas las páginas posean un Call To Action, invitando a seguir viendo contenido publicitado en el sitio institucional.
- Tasa de rechazo. Se buscará que la misma sea no más alto que 80%.
- Duración promedio día de la sesión. No se establecerá ningún objetivo aquí, aunque sí será un indicador a ser monitoreado.

A su vez, también es indispensable medir y cuantificar la adquisición del tráfico por canal. Principalmente se estudiará la proporción de visitantes que provengan de Organic Search, Redes Sociales (distinción entre Facebook, Instagram y LinkedIn), Direct (es decir, si colocaron “intecsrl.com” directamente en el navegador), email o buscas pagas (es decir, si llegaron al sitio a través de los medios pagados). Todas estos porcentajes e indicadores se monitorearán para medir la efectividad y eficiencia del plan del marketing y para perfeccionar técnicas. La sección “Control” de este bloque brindará más detalles acerca de estos puntos. No se establecerá ningún objetivo por el momento en cuanto al tráfico por canal, debido a que se destinará un tiempo a medir las métricas y conocer cuáles son los canales principales de la audiencia de Intec.

Finalmente, en la Ilustración 13 se observa el diagrama de Gantt con el plan de ejecución de todo el proyecto del desarrollo web. El mismo abarca desde

la primera reunión con el proveedor de software de Intec y las reuniones internas entre el personal de la empresa, hasta los puntos de control que se llevarán a cabo para la gestión del proyecto. Como se puede observar, dos procesos se llevarán a cabo simultáneamente: el del desarrollo de la página web conjuntamente con la empresa proveedora de diseño y de software y, por el otro lado, el desarrollo del panel del control para medir el desempeño del tráfico web del sitio institucional. En este último punto, se mostrarán los indicadores de desempeño ya mencionados (cantidad de visitas, cantidad de visitas provenientes de los diferentes medios de comunicación, páginas por visita, etc.). Un punto a enfatizar, es que el panel de control deberá ser lo más estandarizado posible, basado en información proveída por Google Analytics. Debido a la búsqueda de estandarización, la cantidad de horas destinadas a este proyecto serán más altas de lo normal, consideradas como una inversión ya que permitirá ahorro de tiempo en el futuro.

Con respecto al proyecto del diseño web, se realizará en dos fases. La primer consiste en la agrupación de los diferentes planes de promoción que ofrece Intec en un único bloque denominado “Promociones y planes”. La segunda fase consistirá en la creación y desarrollo de la sección “NewsRoom”, en donde se creará una interfaz estandarizada en donde Intec podrá cargar flexiblemente toda la información y contenido a publicar en cada apartado dentro de la sección “Newsroom”. Esta interfaz a desarrollar por el proveedor influye en el hecho de que la fase dos demore un mes aproximadamente en su finalización.

En la Ilustración 14, se puede observar el presupuesto y la cantidad de horas destinadas al proyecto por parte de la dirección y del personal dedicado a las funciones de marketing.

Ilustración 13: Diagrama de Gantt para el desarrollo de la página web

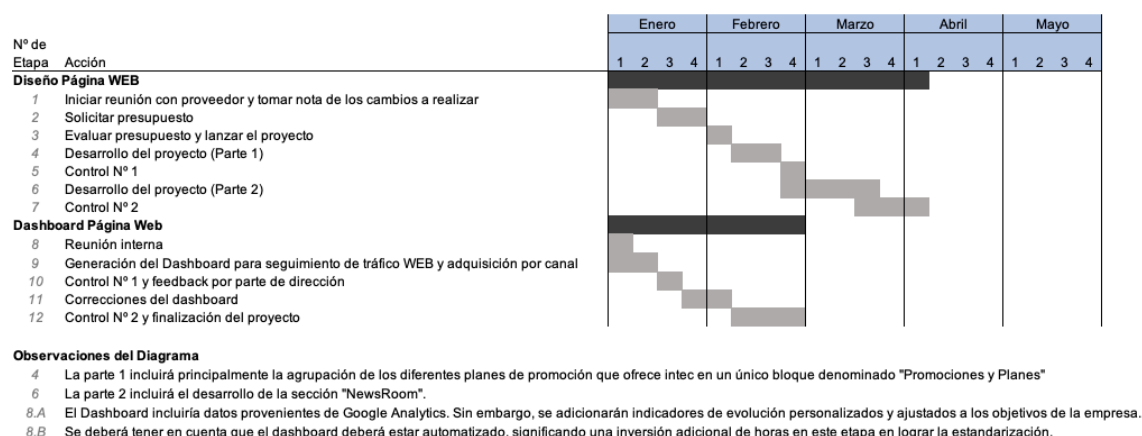


Ilustración 14: Presupuesto estimado y utilización de recursos humanos para el desarrollo de la página web

### Presupuesto Estimado

#### Diseño Web

Costo promedio por hora de trabajo - Según Proveedor INTEC	USD	40.00
Cantidad estimada de horas dedicadas al proyecto (6 semanas)		30
<b>Costo Total Estimado del proyecto total</b>	<b>USD</b>	<b>1,200.00</b>

### Recursos Humanos a Destinar

<b>Horas del personal encargado del marketing</b>	<b>39</b>
<b>Horas de desarrollo y control del Dashboard</b>	<b>21</b>
Etapa N° 8 - 1 Semana	1
Etapa N° 9 - 2 Semanas	9
Etapa N° 11 - 2 Semanas	4
Etapa N° 12 - 3 Semanas	7
<b>Horas de control del proyecto del re-diseño de la página web</b>	<b>18</b>
Etapa N° 3 - 1 Semana	4
Etapa N° 5 - 1 Semana	4
Etapa N° 7 - 3 Semanas	10
<b>Horas de dirección en control del proyecto global</b>	<b>8</b>
<b>Horas de desarrollo y control del Dashboard</b>	<b>4</b>
Etapa N° 08 - 1 Semana	1
Etapa N° 10 - 2 Semanas	1
Etapa N° 12 - 2 Semanas	2
<b>Horas de control del proyecto del re-diseño de la página web</b>	<b>4</b>
Etapa N° 3 - 1 Semana	2
Etapa N° 5 - 1 Semana	1
Etapa N° 7 - 3 Semanas	1

### 5.5.3. Contenido Público

Dentro de esta sección se detallará el tipo de información a ser difundida para todo el público médico. La Ilustración 15 muestra gráficamente ejemplos de los contenidos más importantes que podrá ser difundido por la empresa, a continuación, se da un breve detalle de cada ejemplo:



1. El primer punto es simplemente una invitación a conocer más sobre lo que Intec tiene para mostrarle.
2. Aquí se da a conocer uno de los equipos de la línea GE, y se hace una invitación a conocer más.
3. Aquí se publica una guía de consejos sobre mantenimiento de equipos generales.
4. Este punto corresponde a una publicación realizada por GE, en donde se muestra los últimos avances tecnológicos en los estudios de ecografía.
5. Aquí se comparte la experiencia de un referente del área de diagnóstico por imágenes sobre cómo se utiliza un ecógrafo para controlar pacientes con COVID-19.
6. Se muestra otra guía de mantenimiento de equipo, pero más aplicado a equipos específicos.

Ilustración 15: Ejemplo de contenido público



Es indispensable que todo el contenido público publicado tenga en cuenta los siguientes puntos:

- Todo contenido publicado por cualquier canal, deberá tener un CTA donde se invite al lector a ampliar o a conocer más dentro del sitio oficial de Intec.
- En caso de que el contenido publicado sea una noticia, un estudio de mercado, consejos sobre utilización o mantenimiento de un equipo, tendrá que ser colgado en el blog del sitio institucional.
- Todo el contenido enviado deberá tener invitación sutil a formar parte del programa “Mundo GE”, en donde el usuario podrá inscribirse rápidamente a través de un formulario web y dejar constancia de qué información desea recibir en el futuro.

También se publicitará aquí invitaciones a webinars y a contenido exclusivo, generando incentivos al público a formar parte del programa “Mundo GE” a través de una suscripción mediante el formulario web.

Los canales de comunicación serán principalmente Facebook, Instagram, LinkedIn y Mail (en caso de disponer de esta información).

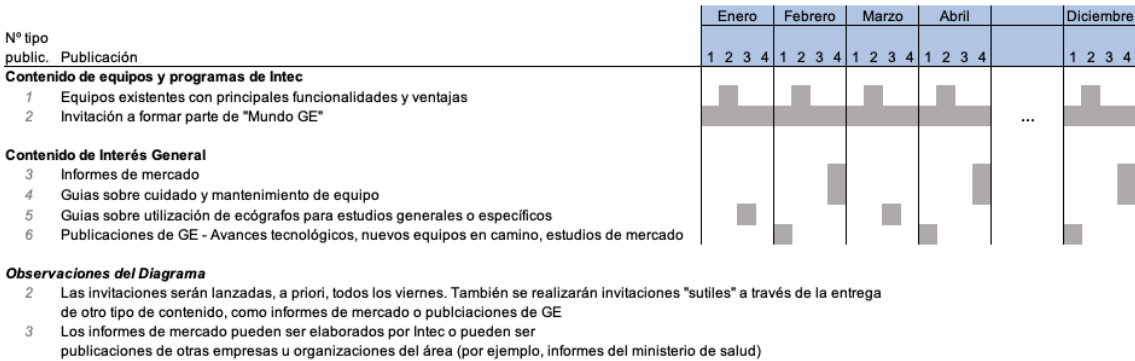
La frecuencia de la publicación será al menos 2 publicaciones semanales y deberán respetar la regla 80/20, en el sentido que 80% será contenido de interés del público y solamente el 20% será contenido que oriente al usuario a la compra o a conocer información de Intec específicamente.

La

Ilustración 13 muestra un diagrama de Gantt con un calendario de qué se publicará durante cada mes y con qué frecuencia. La primera observación del mismo es que el calendario llega hasta diciembre 2021, llegado el momento se estudiará el desempeño del plan de acción y se renovará el plan para el 2022. La segunda observación es que las invitaciones a formar parte del “Mundo GE”

se realizarán todos los viernes a través de los principales medios de comunicación de Intec. A su vez, la misma invitación estará presente sutilmente en otros tipos de contenido, por ejemplo, informes de mercado y publicaciones de GE.

Ilustración 16: Diagrama de Gantt - Publicación de contenido público



La

Ilustración 17 muestra la cantidad de horas asignadas a la creación y difusión del contenido público. Como primer punto, la carga horaria está concentrado en el equipo de marketing, quien será responsable de toda publicación de Intec. Este equipo será el encargado de la gestión, presentación y publicación del contenido, es por eso que se destinarán 9 horas semanales en total para el desarrollo de estas actividades. Complementariamente, también participarán en la generación de contenido el área técnica de la empresa y el área de ventas. La primera área tendrá especial influencia en la generación de los contenidos técnicos, como lo son los informes de equipos existentes con sus principales funcionalidades (Informe N° 1, según Ilustración 16), las guías sobre cuidado y mantenimiento de equipos (Informe N° 4) y, por último, guías sobre utilización de equipos para estudios generales o específicos (Informe N° 5). El

equipo de ventas dedicará al menos 2 horas semanales como soporte de generación de contenidos para los informes 1, 2, 3 y 6. Aquí la actividad principal será, sobretodo, el de brindar feedback, consejos y sugerencias.

#### *Ilustración 17: Asignación de recursos humanos - Contenido público*

<b>Horas semanales del equipo de marketing</b>	<b>9</b>
<i>Tipo de Publicación N° 1</i>	<i>1.5</i>
<i>Tipo de Publicación N° 2</i>	<i>1.5</i>
<i>Tipo de Publicación N° 3</i>	<i>1.5</i>
<i>Tipo de Publicación N° 4</i>	<i>1.5</i>
<i>Tipo de Publicación N° 5</i>	<i>1.5</i>
<i>Tipo de Publicación N° 6</i>	<i>1.5</i>
<b>Horas semanales del equipo técnico</b>	<b>1.5</b>
<i>Tipo de Publicación N° 1</i>	<i>0.5</i>
<i>Tipo de Publicación N° 4</i>	<i>0.5</i>
<i>Tipo de Publicación N° 5</i>	<i>0.5</i>
<b>Horas semanales del equipo de ventas</b>	<b>2</b>
<i>Tipo de Publicación N° 1</i>	<i>0.5</i>
<i>Tipo de Publicación N° 2</i>	<i>0.5</i>
<i>Tipo de Publicación N° 3</i>	<i>0.5</i>
<i>Tipo de Publicación N° 6</i>	<i>0.5</i>

#### 5.5.4. Contenido Exclusivo

Esta sección dará a conocer los contenidos más relevantes que serán difundidos a todo el público. Para que el usuario participe deberá suscribirse mediante un formulario web y decidir, a su vez, si formará parte del programa “Mundo GE” que consistirá en mantenerlo informado sobre nuevos webinars, congresos, workshops, nuevas tecnologías, nuevos equipos, promociones y

descuentos o planes de financiamiento especiales. Es decir, se le brindará la opción al usuario de suscribirse al webinar sin formar parte del “Mundo GE”, aunque no es lo que Intec busca en este plan de marketing. El objetivo es que el público conozca “Mundo GE”, a través de un webinar o congreso y busque inscribirse.

La Ilustración 18 muestra los ejemplos más relevantes del contenido para los inscriptos dentro del programa. Se hace una breve descripción de cada uno a continuación:

1. Invitación a un webinar de cardiología
2. Invitación a un webinar de nuevas tecnologías en imágenes mamarias
3. Invitación a un webinar de ecografía pulmonar en el manejo de la infección por COVID-19.
4. Acceso a presupuestos y presentaciones de equipos
5. Presentaciones de nuevos programas y promociones. En este ejemplo, está la línea Primary Care que consistirá, en base a este plan de marketing, en el programa “Mi Primer GE”.

También se implementarán informes especiales emitidos por Intec que ayuden al usuario en la selección de un equipo a través de la comparación entre los mismos según funcionalidades, especializaciones, tamaños, accesorios y precios.

*Ilustración 18: Ejemplos de contenido exclusivo*



Las publicaciones de estos contenidos serán también en los canales de Facebook, Instagram y LinkedIn. Además, el canal del mail será utilizado con alta frecuencia, debido a que se contará con la dirección de correo electrónico de cada usuario.

La frecuencia de esta publicación dependerá principalmente de la organización de nuevos webinars, congresos o workshops organizados por GE o Intec. Sin embargo, sí habrá una frecuencia fija para publicitar el programa “Mi Primer GE” que es de interés especial para este plan de marketing. El mismo será de una vez a la semana.

Un punto relevante aquí es que todo evento futuro deberá ser expuesto también en el sitio institucional de Intec, en la sub-sección de eventos, dentro de la sección “Newsroom”. Todo contenido enviado a través de las redes sociales y mailing, deberá tener un CTA de inscribirse o de informarse más acerca del evento, realizando la invitación a ir a la página oficial de Intec.

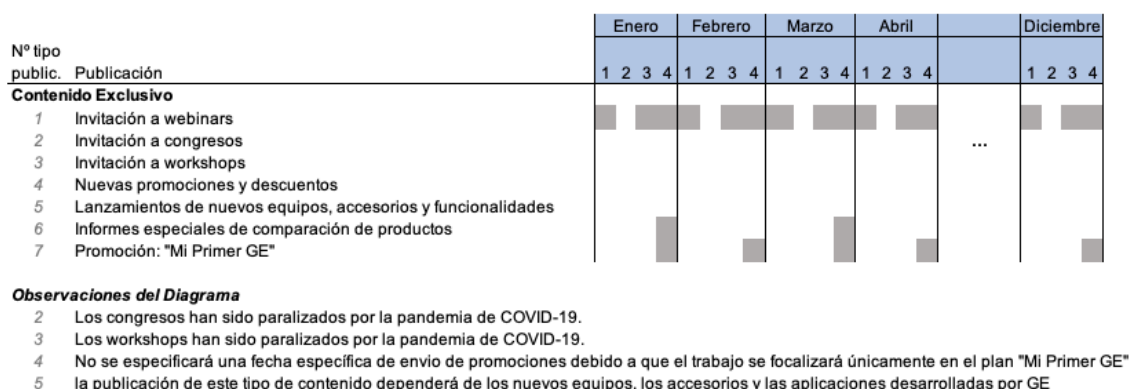
Ilustración 19 muestra el diagrama de Gantt con el plan de acción para el desarrollo de esta sección. Un primer punto a destacar, es la ausencia de fechas

específicas para la difusión de congresos y workshops presenciales, debido a que los mismos se encuentran suspendidos debido a la pandemia en la que está transitando el país. Es por ello, que se dejará establecido una revisión del diagrama a medida que las fechas de los congresos importantes comiencen a definirse. Dentro de “nuevas promociones y descuentos” se publicarán todas las promociones que se lancen al mercado, sin embargo, el presente trabajo únicamente se enfocará en la promoción y plan “Mi Primer GE” que servirá para penetrar el segmento seleccionado en el plan del marketing.

Adicionalmente, como ya se detalló anteriormente, se publicará mes de por medio un informe especial de Intec con un análisis comparando dos o tres productos de la gama “Primary Care”. El objetivo del informe, es informar al público acerca de las diferencias que existen entre la cartera de productos de Intec, guiarlo en su decisión de compra y optimizar sus recursos económicos.

Finalmente, dentro del diagrama de Gantt, se especifica que las últimas semanas de cada mes, se realice una difusión del plan “Mi Primer GE”.

*Ilustración 19: Diagrama de Gantt - Contenido exclusivo*



La Ilustración 21 y la Ilustración 22 muestran el presupuesto destinado a la generación del contenido exclusivo y las horas humanas destinadas al mismo

propósito, respectivamente. Como se puede apreciar, el costo financiero relevante es el de la organización del webinar, en donde se debe alquilar los servicios de Zoom para que puedan participar la cantidad de invitados necesarios y también la contratación de un profesional para que pueda dictar el webinar. Generalmente, los webinar consisten en profesionales del área de salud que muestran aplicaciones o funcionalidades específicas de productos, o de consejos de utilización de equipos o últimos avances de medicina sobre temas específicos, como puede ser el COVID-19. A su vez, también se establece un presupuesto para la participación en al menos 4 congresos durante todo el año. Si bien los mismos están paralizados debido a la pandemia mundial, es indispensable destinar recursos financieros a comprar lugares de exposición de equipos dentro de los congresos más relevantes del país, entre los cuales se encuentran:

- Congreso de radiología organizado por FAARDIT (Federación Argentina de Asociaciones de Radiología, Diagnóstico por Imágenes y Terapia Radiante), conjuntamente con la SAR (Sociedad Argentina de Radiología).
- Congreso de cardiología organizado por la FAC (Federación Argentina de Cardiología), conjuntamente con la SAC (Sociedad Argentina de Cardiología).

Por el lado de los recursos humanos (Ilustración 22), existe una carga horaria sumamente importante para el área de marketing, enfocada principalmente en la organización, difusión y gestión del webinar. Además, también deberá gestionar la publicación de los informes especiales que difundirá Intec un mes de por medio, gestionar la difusión y publicación del plan “Mi Primer GE” y de publicar los nuevos productos o aplicaciones de la línea GE. El equipo técnico, comercial y la gerencia participarán activamente dentro de la organización del webinar, principalmente en la búsqueda y asignación de un profesional del área de salud para que dicte los webinars. La alta asignación de horas humanas en los webinar, deja claro que gran parte de la estrategia de marketing pasa por la digitalización de los eventos y lograr presencia en los medios digitales. Esto es una tendencia que viene creciendo durante los últimos



años a nivel mundial (ver sección de “desafíos de la industria healthcare a nivel global del presente trabajo), y se ha profundizado debido a la situación de pandemia que atraviesa el mundo. Finalmente, también se observa asignación de horas de trabajo por parte del equipo técnico, especialmente enfocadas en dar soporte en la elaboración de los informes especiales de Intec que comparan productos, pero también de las presentaciones de nuevos equipos y aplicaciones.

#### *Ilustración 20: Presupuesto - Contenido exclusivos*

##### **Webinars**

Concepto	USD
Contratación del profesional (*)	USD 500.00
Alquiler de la sala de Zoom (**)	USD 50.00
<b>Costo Total Estimado del proyecto total</b>	<b>USD 550.00</b>
Cantidad de Webinar por mes	3
Presupuesto Mensual para webinars	USD 1,650.00
<b>Presupuesto Anual para webinars</b>	<b>USD 19,800.00</b>

(\*) Se realiza un promedio, ya que el precio depende del profesional a contratar

(\*\*) Se reserva una sala específica para cada webinar de 1 solo anfitrión y con la posibilidad de agregar hasta 500 participantes

##### **Congresos**

Concepto	USD
Costo de stand de exposición dentro del congreso (promedio)	USD 3,000.00
Traslado de mercadería (incluye seguro)	USD 1,000.00
Traslado del personal (incluye pasajes, hoteles, comida, etc.)	USD 700.00
<b>Costo total por congreso</b>	<b>USD 4,700.00</b>
Cantidad de congresos estimados a participar en 2021	4
<b>Presupuesto anual asignado a congresos</b>	<b>USD 18,800.00</b>

#### *Ilustración 21: Asignación de recursos humanos - Contenido exclusivo*

<b>Horas mensuales del equipo de marketing</b>	<b>93</b>
<b>Webinars (3 por mes)</b>	
Preparación de flyer digital, texto e imágenes a ser difundidas vía mail y re	18
<i>Gestión Facebook (media hora por día)</i>	10
<i>Gestión de Instagram (media hora por día)</i>	10
<i>Gestión LinkedIn (media hora por día)</i>	10
<i>Campaña de mail (5 horas por cada webinar)</i>	15
<i>Preparación del webinar (verificar el funcionamiento correcto de la plataforma, enviar link de acceso a los participantes y acompañar el desarrollo del mismo)</i>	12
<b>Informes Varios</b>	
<i>Elaboración y difusión del informe especial de Intec</i>	3
<i>Elaboración y difusión de presentaciones de nuevos equipos, accesorios y aplicaciones</i>	3
<i>Elaboración de flyer digital y desarrollo de contenido para la difusión del plan "Mi Primer GE" (3 horas semanales)</i>	12
<b>Horas mensuales del equipo de dirección y de ventas</b>	<b>18</b>
Búsqueda y designación del profesional a dictar el webinar (4 horas por webinar)	12
Exclusivamente ventas - Difusión vía teléfono y mails directos	6
<b>Horas mensuales del equipo técnico</b>	<b>6</b>
Elaboración y difusión del informe especial de Intec	3
Elaboración y difusión de presentaciones de nuevos equipos, accesorios y aplicaciones	3

#### 5.5.5. Contenido de "Mi Primer GE"

En esta sección se darán más detalles de en qué consistirá el programa "Mi Primer GE". Como ya se describió en la estrategia de marketing, el objetivo principal de esta campaña será mas transaccional que relacional, en el sentido que empujará al usuario a adquirir un equipo de la línea Primary Care (ver Ilustración 32 del anexo) a través de descuentos y promociones especiales.

El mensaje principal de la publicidad "Mi Primer GE" será el de demostrar y posicionar la idea de que adquirir un GE no es algo imposible en el futuro cercano, de hecho, el objetivo es posicionar la idea de: "adquirir un GE nunca fue tan fácil como ahora". Se buscará, a través de este programa, la estandarización de la venta, es decir, estandarizar la configuración del equipo, el precio del producto, la garantía otorgada, el plan de financiación y las condiciones de entrega. Dicha estandarización permitirá agilizar la venta y a su

vez, brindarle oportunidades estandarizadas únicas al usuario, empujándolo a tomar la oportunidad.

Las condiciones de venta exclusivas que serán otorgadas a través de este plan consistirán en:

- Precio especial de contado. Principalmente, se realizará un descuento significativo en caso de que el usuario decida adquirir un equipo de línea Primary Care y cancelar la deuda de contado. Por razones de confidencialidad, no se brindará detalles en el presente trabajo del porcentaje de descuento.
- Se brindará hasta 3 años de garantía.
- La financiación será flexible y estandarizada. Este es un punto importante dentro del programa, ya que el financiamiento no es algo sencillo de adquirir y de definir dentro del país debido a la volatilidad macroeconómica y cambiaria que el mismo posee. La financiación consistirá en realizar pagos de 3, 6 o 12 cuotas.
- Entrega e instalación en todo el país. Se podrán realizar entregas hacia todo el país, y, además, se ofrecerá un servicio flexible de instalación del equipo en el lugar de trabajo del usuario.

La Ilustración 22, presentada a continuación, muestra algunos puntos que permitirían al usuario conocer el programa “Mi Primer GE”:

- 1- Aquí se muestra el menú de la web oficial de Intec. Habrá una sección específica para conocer más acerca del programa “Mi Primer GE”.
- 2- Aquí se muestra una imagen a difundir dentro del contenido exclusivo. Se buscará nombrar sutilmente dicho programa dentro de invitaciones específicas a webinars o workshops.
- 3- Este es el formulario que el usuario deberá completar para poder acceder a información más amplia acerca del programa.

Es importante aclarar que las imágenes expuestas en la Ilustración 22, son solo algunas publicidades que se lanzarán en el contenido exclusivo y en la página web. El principal objetivo aquí, es la de informar a los usuarios suscriptos que dicho programa existe y colocar un CTA en donde el usuario podrá conocer más acerca del programa. El CTA llevará al usuario al sitio web de Intec, en donde podrá nutrirse del programa en general y podrá ponerse en contacto con la empresa a través del formulario, o también a través de WhatsApp o envío de mail.

*Ilustración 22: Contenido para conocer el programa "Mi Primer GE"*



Además de difundir el programa sutilmente a través de contenidos generales e invitaciones a webinars y workshops, también se realizarán contenidos en donde exclusivamente se mencione este programa. Estos mensajes exclusivos se enviarán a leads que tengan una interacción activa con los contenidos enviados por Intec y, además, que sean afines al sub-segmento meta que Intec busca atacar con este programa.

Una vez que el usuario complete el formulario o se comuniqué con la empresa mostrando interés particular sobre este programa, el área comercial liderará la relación comercial con el hot prospect, brindándole información adicional buscando cerrar la venta.

### 5.5.6. Google Adwords

Como se describió en la estrategia general, se contratará el servicio de Google Adwords para aumentar el tráfico del sitio web, especialmente dentro de la zona de Buenos Aires y Capital Federal, donde la concentración del segmento meta es más alta. Las palabras claves están descritas en la Ilustración 23 que se expone a continuación.

*Ilustración 23: Google Adwords - Palabras clave*

Configurar temas de palabras clave

Los temas de palabras clave permiten que tus anuncios se correspondan con las búsquedas de Google. Introduce los productos y servicios que ofreces para que los anuncios se muestren en las búsquedas relacionadas.

Temas de palabras clave

- ecografos
- ultrasonido
- ecografo
- equipo de ecografia
- ultrasonido general electric
- ecografo portatil
- traductor de danes
- ecografo versana
- logiq f6
- logiq v2

AÑADE UN TEMA DE PALABRAS CLAVE

**Tamaño de la audiencia potencial**

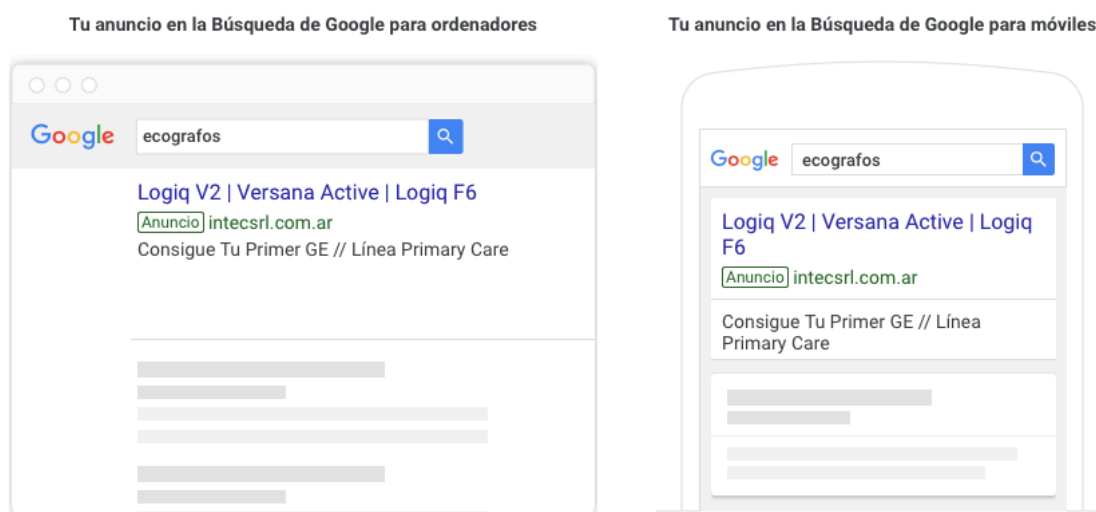
63.087 personas al mes

Esta estimación indica cuántas personas buscan empresas como la tuya en las ubicaciones que has seleccionado. El tamaño de la audiencia no afecta a tus costes.

El principal objetivo aquí es tener una fuente adicional de tráfico en la web y de hacerse visible en Google en regiones donde Intec no ha tenido históricamente influencia. Las palabras claves van desde conceptos amplios, como “ecógrafos” o “ecógrafo”, a palabras claves más específica como “ultrasonido general electric”.

La Ilustración 24 muestra cómo verían los anuncios tanto en computadoras como smartphones y tablets. Se expondrán los equipos de la línea GE que mayor rotación tienen. Por otro lado, en la Ilustración 25 se muestra el presupuesto mensual y anual destinado a Google Ads. No se realizará un diagrama de Gantt para Google Ads ya que su implementación es inmediata luego del pago. Se estima comenzar con esta herramienta a comienzos de enero 2021.

## Ilustración 24: Anuncios en Google



## Ilustración 25: Presupuesto de Google Ads

Costo Mensual. Incluye 9 palabras clave Target: 1.200 - 1.900 clics	<b>USD 122.00</b>
<b>Costo Anual</b>	<b>USD 1,464.00</b>

### 5.5.7. Plataformas y Softwares Necesarios

Para poder realizar el plan de ejecución, seguir y controlar los resultados, se necesitarán como mínimo dos plataformas indispensables.

La primera de ellas es la incorporación de un CRM, en el cual se detalle las etapas del embudo de ventas y permita la clasificación y segmentación de los leads de manera automática. La principal ventaja del mismo, es la de la organización y clasificación de leads de una manera organizada y medir desempeños de la estrategia de marketing. También recopilará toda la interacción que existió y existe entre lead y empresa, permitiendo revisar conversaciones pasadas, suscripciones históricas, e interacciones con el contenido enviado. Basado en esta información, el CRM deberá asignar un puntaje de interacción a cada cliente (un número más alto significa mayor interés

en el contenido enviado) y será un factor clave a la hora de clasificar un lead como prospect (ya que una de las condiciones necesarias era que demostrará un mínimo de interés).

A su vez, también es indispensable introducir un software de automatización de campañas de mail. Esta herramienta será útil en todas las estrategias de marketing de la empresa, pero tendrá una importancia particular en el lanzamiento del programa “Mi Primer GE”, ya que gran parte del contenido será enviado a través de mail. Es importante que este sistema esté sincronizado con el CRM, para que éste último pueda medir y monitorear el desempeño de la campaña de mail y del avance del lead en el proceso de venta.

Hasta este punto, éstas serán las dos herramientas básicas que permitirán el seguimiento y control del todo el plan del marketing. Sin embargo, es posible analizar en el futuro cercano la compra o adquisición de un software de control de redes sociales, como por ejemplo Quintly. El mismo permitirá monitorear de manera sencilla el performance del contenido divulgado a través de los canales de redes sociales y a su vez, permitirá comprender al público y mejorar cuestiones como, por ejemplo, horario de publicación, calidad de contenido, interés del público por categoría de contenido, etc.

En la Ilustración 26 se muestra un presupuesto estimado utilizando dos softwares que, a priori, servirán para alcanzar los objetivos de estandarización y difusión de contenidos. El primero de ellos, es Pipedrive. Se trata de un CRM que permite organizar el embudo de ventas de la manera descrita en Ilustración 9 y hacer el seguimiento de la evolución de cada Lead generado a través de todo el embudo y rastrear en cada momento la interacción que hubo y habrá entre la empresa y el lead. El plan elegido es el del plan profesional, ya que éste permite hacer una segmentación de mercado de una manera más estandarizada y fácil. Además, Pipedrive puede ser conectado con un software de envío de mails como es el caso de Mailchimp y también, puede ser conectado a través de un API a los formularios web expuestos en el sitio institucional de la empresa. Así, se

podría automatizar la carga de nuevos leads generados a través de la plataforma web.

Mailchimp es un software de envío de mails que servirá para organizar todas las campañas de email a realizar dentro del proyecto “Mi Primer GE” y el presupuesto destinado a esta herramienta está explicitado dentro de la misma ilustración. Se procederá a adquirir el plan “Standard”, que incluye la personalización de los mails, obtener estadísticas acerca de cómo el usuario interactúa con el mail, la posibilidad de hacer encuestas, entre los puntos más importantes. Es importante destacar que la elección de ambos softwares es, principalmente, debido a la conexión y compatibilidad que existe entre ambos. Esta compatibilidad permite la actualización estandarizada de todos los puntos de interacción que se generan entre cliente-usuario a través de las campañas de email. Finalmente, se realiza un presupuesto para la compra de la licencia de Zoom, que permitirá realizar los webinars con hasta 500 participantes. Zoom representa una herramienta clave según visto en la sección de “contenido exclusivo” dentro del plan de marketing del presente trabajo.

*Ilustración 26: Presupuesto anual para la compra de softwares*

<b>Pipedrive</b>		
Costo mensual por usuario (plan profesional)	USD	49.90
Cantidad de usuarios (4 de ventas y 2 de marketing)		6
<b>Costo Mensual</b>	<b>USD</b>	<b>299.40</b>
<b>Costo Anual</b>	<b>USD</b>	<b>3,592.80</b>
<b>MailChimp</b>		
Costo mensual (Plan Standard para 2.500 contactos)	USD	49.90
<b>Costo Mensual</b>	<b>USD</b>	<b>49.90</b>
<b>Costo Anual</b>	<b>USD</b>	<b>598.80</b>
<b>Zoom</b>		
Costo por webinar (para 500 personas como audencial)	USD	50.00
Cantidad de webinars por mes		3
<b>Costo Mensual</b>	<b>USD</b>	<b>150.00</b>
<b>Costo Anual</b>	<b>USD</b>	<b>1,800.00</b>
<b>Presupuesto anual en tecnología</b>		<b>USD 5,991.60</b>

La Ilustración 27 muestra el diagrama de Gantt con los tiempos de implementación, testeo, entrenamiento del personal y control.



*Ilustración 27: Diagrama de Gantt - Implementación de softwares*



#### 5.5.8. Presupuesto Global

Dentro de esta sección se resume el presupuesto global según el plan de acción de las secciones anteriores. El mismo está expuesto a continuación en la Ilustración 28. Se destaca que no hay presupuesto en la contratación de nuevo personal para tareas de marketing, debido a que la empresa ya dispone de dos personas dentro del área comercial que destinarán su tiempo y recursos a la implementación del plan de marketing. Además, se establece USD 10.000 a “otros”, que se destinarán a posibles nuevos webinars o congresos no estipulados dentro del presupuesto destinado a esos eventos específicos, y también a posibles extensiones en el proyecto del desarrollo web.

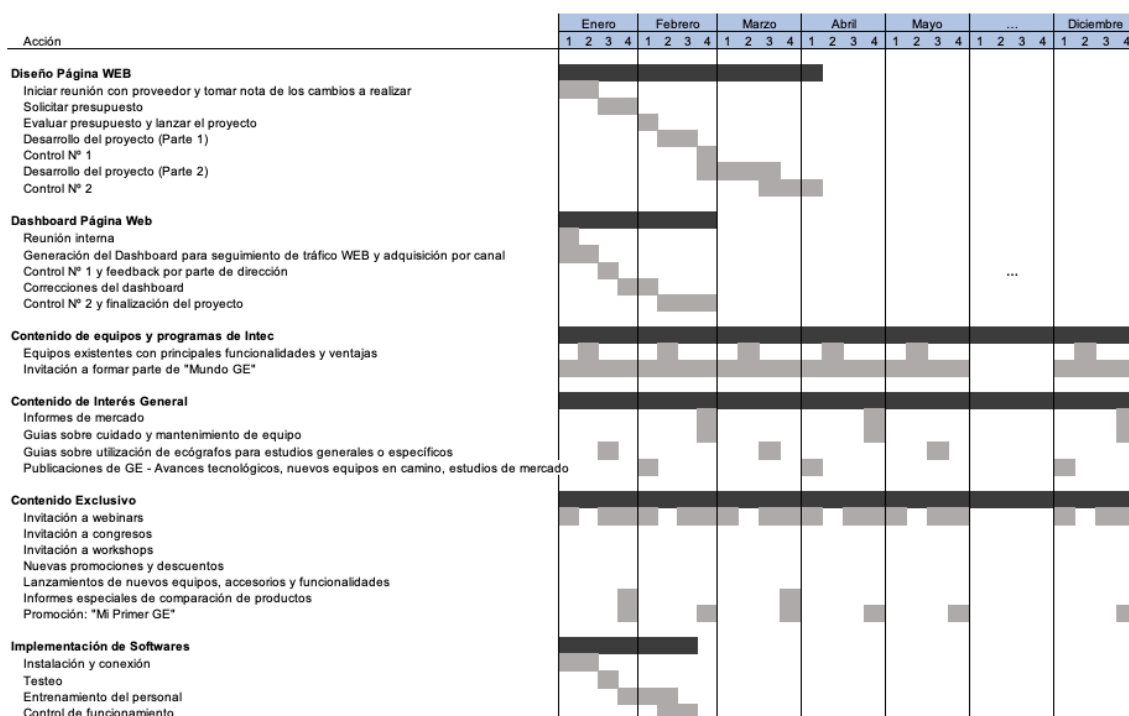
*Ilustración 28: Presupuesto global del plan de marketing*

Concepto	Monto USD
Diseño WEB	USD 1,200.00
Webinars (incluye Zoom)	USD 19,800.00
Congresos	USD 18,800.00
Pipedrive	USD 3,592.80
Mailchimp	USD 598.80
Google Ads	USD 1,464.00
Otros	USD 10,000.00
<b>Total</b>	<b>USD 55,455.60</b>

#### 5.5.9. Diagrama de Gantt general

En esta sección se muestra el diagrama de Gantt completo (ver Ilustración 29 a continuación) con las acciones específicas a ser implementadas por la empresa a lo largo del tiempo.

*Ilustración 29: Diagrama de Gantt general*



## 5.6. Control de la Estrategia y Ejecución de Marketing

En esta sección se detallará los principales indicadores que permitirán medir la rentabilidad, la eficiencia y eficacia de la ejecución del plan del marketing detallado en este trabajo. Los mismos también servirán como feedback a lo largo de la implementación y arrojarán alertas en caso de que la eficiencia no sea la esperada para poder realizar correcciones al plan en tiempo. Las métricas están detalladas en la Tabla 11, que se encuentra a continuación.

Las métricas están clasificadas según la herramienta de marketing que se utiliza, es decir, se aplican para medir el desempeño del sitio institucional de Intec, para medir la performance de Instagram, Facebook, LinkedIn y las campañas de mail. A su vez, también se aplican indicadores para evaluar y monitorear el embudo de ventas. Finalmente, se aplica un control general sobre

el plan del marketing, permitiendo evaluar si el mismo es eficiente, rentable y eficaz.

*Tabla 11: Indicadores de control del plan del marketing*

<b>Concepto</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Sitio Web</b>	Cantidad de Visitas – Mensual / Trimestral / Anual
	Promedio de páginas por visita – Mensual / Trimestral / Anual
	Tasa de rechazo - Mensual / Trimestral / Anual
	Duración promedio de la sesión - Mensual / Trimestral / Anual
	Secciones vistas dentro del sitio web (distribución por sección)
	Trafico desde Organic Search - Mensual / Trimestral / Anual
	Tráfico desde Facebook - Mensual / Trimestral / Anual
	Tráfico desde LinkedIn - Mensual / Trimestral / Anual
	Tráfico desde Instagram - Mensual / Trimestral / Anual
	Tráfico desde Mails - Mensual / Trimestral / Anual
	Tráfico desde Publicidades Pagas (Google Adwords) - Mensual / Trimestral / Anual
	Tráfico directo (usuarios que colocan “www.intecsrl.com”) - Mensual / Trimestral / Anual
<b>Facebook</b>	Cantidad de publicaciones por tipo de contenido (invitaciones, contenido general de interés, información de la empresa, lanzamiento de nuevos productos, etc.)
	Cantidad de “Me Gusta” por publicación
	Cantidad de veces compartido por publicación
	Cantidad de seguidores / amigos
	Cantidad de comentarios por tipo de publicación
	Cantidad de quejas o reclamos
<b>Instagram</b>	Cantidad de mensajes o consultas directas
	Cantidad de publicaciones por tipo de contenido (invitaciones, contenido general de interés, información de la empresa, lanzamiento de nuevos productos, etc.)
	Cantidad de “Me Gusta” por publicación
	Cantidad de veces compartido por publicación
	Cantidad de seguidores / amigos
	Cantidad de comentarios por tipo de publicación

	Cantidad de quejas o reclamos
	Cantidad de mensajes o consultas directas
<b>LinkedIn</b>	Cantidad de publicaciones por tipo de contenido (invitaciones, contenido general de interés, información de la empresa, lanzamiento de nuevos productos, etc.)
	Cantidad de “Me Gusta” por publicación
	Cantidad de veces compartido por publicación
	Cantidad de seguidores / amigos
	Cantidad de comentarios por tipo de publicación
	Cantidad de quejas o reclamos
	Cantidad de mensajes o consultas directas
<b>Campañas de mail</b>	Tasa de apertura. Reporte según horas de apertura.
	Tasa de clicks
	CTR -Click through Rate-
	Tasa de crecimiento
	Tasa de eficacia para los mails de “Mi Primer GE”
<b>Generación de leads</b>	Cantidad de nuevos leads generados durante el período analizado
	Cantidad de nuevas suscripciones al “Mundo GE”
	Nuevos leads del periodo actual comparado con el periodo anterior
	Distribución de leads por zona geográfica
	Tiempo promedio del Lead en la categoría “Lead”
<b>Prospects</b>	Cantidad de leads convertidos a Prospects durante el período analizado
	Tasa de conversión lead a prospect
	Tiempo promedio del prospect en la categoría prospect
<b>Hot Prospect</b>	Cantidad de prospects convertidos a Hot Prospects durante el período analizado
	Incremento de tasa de conversión prospect a hot prospect
	Tiempo promedio del hot prospect en dicha categoría del embudo de ventas
<b>Clientes</b>	Tasa de conversión Lead a Cliente
	Tasa de conversión Prospect a Cliente
	Tasa de conversión Hot Prospect a Cliente
	Cantidad de nuevos clientes del período.
	Tiempo de conversión Lead a Cliente
	Tiempo de conversión Prospect a Cliente
<b>Plan de Marketing general</b>	Tiempo de conversión Hot Prospect a Cliente
	ROI
	Costo de adquisición de clientes
	Ingresos mensuales recurrentes
	Costo por Lead

## VI. BLOQUE VI – CONCLUSIONES

En el presente apartado se expondrán las principales conclusiones obtenidas a lo largo del trabajo realizado. Como punto principal, se encuentra la puntual oportunidad que se hace presente a Intec, permitiéndole comercializar un producto ya establecido en una región aún sin influencia comercial. A partir de esta oportunidad se elabora el plan de marketing, en donde se realizó, en un primer punto, un estudio de mercado. Aquí se introdujo un estudio elaborado por Deloitte (Limited, Deloitte Touche Tohmatsu, 2019), en donde se explicó los desafíos de los próximos años de la industria healthcare. A su vez, se expuso información que muestra la composición de las cuotas de mercado a nivel mundial, a partir de un estudio realizado por IHS Markit (IHS Markit, 2018). A partir de una base de datos con las importaciones nacionales compradas a un proveedor privado, se pudo inferir las cuotas de mercado de los principales competidores a nivel nacional, a partir de la metodología explicada dentro de la sección correspondiente. Los estudios anteriores fueron necesarios para comprender a cómo está compuesta la oferta dentro de la industria, tanto a nivel global como nacional. Luego se precedió a valuar al mercado desde el punto de vista de la demanda. Para ello, se utilizaron informes como por ejemplo un informe del Ministerio de Salud de la Nación Argentina (Ministerio de Economía de la Nación, 2020), en donde se muestra cómo está compuesto el gasto público en salud según jurisdicción nacional, provincial o municipal. También realiza un estudio de la distribución de la población según tipo de cobertura de salud (Obra Social, Prepaga, Sin cobertura). Este informe permite conocer la importancia y relevancia del sector público en el sistema de salud, y también comprender cómo se financian los principales prestadores de servicios de salud del país. También ayudó a comprender qué tipo de cobertura médica posee la población y cómo difiere esa distribución en función de la región que se analice. A su vez, también se realiza un estudio a partir de la base de datos pública donde se exponen todos los establecimientos de salud que existen en el país (REFES, 2018). A partir de este estudio, y con una metodología específica descripta en el correspondiente

apartado, se realiza una estimación de la cantidad de establecimientos privados que existen en el país y se estudia la distribución de los mismos por región.

Paralelamente a los estudios nombrados, se elabora una segmentación de mercado a partir de las observaciones del autor del trabajo y de las entrevistas realizadas a los accionistas de la empresa. La segmentación se basa principalmente en tres variables: la naturaleza de los fondos (públicos y privados), el grado de especialización del establecimiento de salud (si brinda servicios generales o, por ejemplo, especializados estudios cardiovasculares) y, por último, según cómo el establecimiento financia sus operaciones (financiación per cápita o por prestación). Una vez hecho la segmentación, se procedió a medir la importancia de cada segmento a partir de los estudios elaborados para comprender la demanda y oferta de la industria.

Por otro lado, se realizó una descripción del contexto político, social y económico del país, en donde se establece cuáles son las medidas políticas y económicas que más influyen en la actividad principal de la empresa y la industria. Las conclusiones expuestas dentro de ese apartado son elaboradas a partir de la observación del propio autor del trabajo. A su vez, también se realiza un estudio conocido como “FODA” a partir de la bibliografía de Kotler y Armstrong (Philip Kotler & Gary Armstrong, 2012), para comprender dónde está situada hoy Intec SRL y cuáles son las principales amenazas y oportunidades en el futuro cercano.

Luego del estudio de mercado, se procedió a seleccionar el segmento meta. El segmento elegido está compuesto por aquellos establecimientos de salud privados, de menor tamaño con bajo grado de especialización. La decisión de este segmento esta fundamentada en dos pilares. El primero de ellos, es la posibilidad que se la sido otorgada a Intec de poder comercializar la línea Primary Care (ver Ilustración 32 del anexo) en todo el país. Como ya se ha descripto anteriormente, la línea Primary Care está compuesta por los equipos médicos de menor valor económico de la línea GE y poseen la característica principal de ofrecer una prestación de calidad y adaptable a cualquier tipo de estudio de

imágenes. El segundo pilar proviene del estudio y descripción del mercado realizado en la sección "Segmentación de Clientes" del presente trabajo, en donde se concluye que el segmento Pyme representa el 68% de los establecimientos de salud privados del país, según la muestra seleccionada y el estudio desarrollado en la sección de segmentación del bloque III. Además, el segmento privado de empresas chicas y medianas se encuentra en constante crecimiento en términos de cuotas de mercado, como se puede observar en la Ilustración 51 del anexo.

Pensando en este segmento meta y utilizando como base la descripción de mercado desarrollada en el bloque III, se desarrolló el plan de marketing. El principal objetivo del mismo es alcanzar una cuota de mercado de 9% en todo el país del segmento meta durante los próximos dos años. Este objetivo implicaría aumentar la participación de la marca en 2 puntos porcentuales por año, lo cual resulta desafiante pero también alcanzable.

La estrategia básica del marketing que se adoptará es una estrategia de diferenciamiento. Intec buscará lograr un posicionamiento en el segmento meta a través de un programa de marketing diferenciado para surgir como líder de la industria. La estrategia general de diferenciamiento consistirá principalmente en la de generar y fomentar una comunidad GE, liderada principalmente por Intec bajo un programa denominada "Mundo GE", en donde se publiquen los últimos avances tecnológicos, guías de cuidado de equipos, manuales de utilización de equipo, consejos sobre optimización de funciones, nuevos productos lanzados al mercado, foros de discusión entre clientes, planes de financiamiento, descuentos y promociones, entre los más importantes. La propuesta de valor consistirá, además de acercar y fomentar el desarrollo de una comunidad GE, posicionar un programa denominado "Mi Primer Ge". Es decir, se buscará simultáneamente facilitar el acceso de los clientes potenciales a la comunidad GE, brindar contenido para fomentar su crecimiento y, a su vez, fomentar la idea y facilitar el acceso a los productos de la gama de menor valor económico de GE conocida como "Primary Care" (ver la Ilustración 32 del anexo).

Se desarrolló una estrategia de mix de marketing a aplicar para lograr los objetivos establecidos. La misma se encuentra resumida en la Ilustración 8, en donde se definió el embudo de ventas con sus etapas internas. Se diseñó una estrategia de mix de marketing específica para cada etapa dentro del embudo con el objetivo de maximizar los ratios de conversión para cada sección del embudo. La primera conclusión relevante de la estrategia de marketing es que el programa “Mundo GE” estará enfocado principalmente a optimizar el proceso de generación de leads y, como segunda conclusión, el programa “Mi Primer GE” será dirigido principalmente a los Prospects. Ambas categorías han sido explicadas y detalladas dentro de la sección de mezcla de marketing del presente trabajo.

Finalmente se realizó un plan de acción específico y detallado para asegurar el cumplimiento de la estrategia general establecida en el plan de marketing. El mismo está resumido en el diagrama de Gantt de la Ilustración 29. Acompañando el plan de acción, se diseñó un plan de control para gestionar y monitorear la evolución de la estrategia de marketing y si la misma impulsa o no a la empresa hacia el cumplimiento de su objetivo.



## BLOQUE VII – BIBLIOGRAFÍA

- Área Técnica de CA.DI.ME. y el Centro de Investigación de la Fundación DPT. (2019). *INFORME SECTORIAL #12 - SERVICIOS DE SALUD*. Informe Sectorial, Argentina.
- Botey Beguiristain. (2017). *Qué es y cómo funciona un embudo de ventas en marketing digital?* Obtenido de Botey Beguiristain: <https://www.marianocabrera.com/embudo-de-ventas-en-marketing-digital/>
- Chudnovsky, C. H. (2002). *El Sistema de Salud en Argentina*. Buenos Aires, Argentina.
- Halligan, B. & Dharmesh S. (2015). *Inbound Marketing. Attract, Engage and Delight Customers Online*. New Jersey, Wiley: New Jersey, Wiley.
- IHS Markit. (2018). *The Global Ultrasound Equipment Market in 2018*.
- INDEC. (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas*.
- Keiner, C. (2017). *Diccionario de Inbound Marketing que todo Emprendedor debe conocer*.
- Limited, Deloitte Touche Tohmatsu. (2019). *2019 Global Health Care Outlook*.
- Ministerio de Economía de la Nación. (2020). *Presupuesto Abierto*.
- Ministerio de Salud y Desarrollo Social. (2018). *Análisis de Situación de Salud en la República Argentina*. Argentina.
- Philip Kotler & Gary Armstrong. (2012). *Marketing*. PEARSON EDUCACIÓN.
- REFES. (2018). *Listado de establecimientos de salud asentados en el registro federal*. Obtenido de Datos Abiertos del Ministerio de Salud: <http://datos.salud.gob.ar/dataset/listado-establecimientos-de-salud-asentados-en-el-registro-federal-refes/archivo/a7b106d5-effe-4c98-846a-ac81b8f48cb0>
- Riquelme Leiva, Matias. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. .

- RockContent. (2020). *Marketing Digital 3.0*.
- Scott, D. (2017). *The New Rules of Marketing & PR. How to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases*. New Jersey, Willey.

## VII. BLOQUE VIII – ANEXOS: TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 12: Principales Obras Sociales por cantidad total de titulares y familiares

Denominación Obra Social	jun-2018 Total	dic-2018 Total	Variación jun-dic	Var. %
Empleados de comercio y actividades civiles	1.927.349	1.852.903	-74.446	-3,9%
Personal rural y estibadores de la republica argentina	989.316	953.209	-36.107	-3,6%
Personal de la construccion	681.484	681.798	314	0,0%
Union del personal civil de la nacion	679.515	663.893	-15.622	-2,3%
Ejecutivos y pers. de direccion de empresas*	1.356.620	1.321.061	-35.559	-2,6%
Personal del turismo. h. y gastr.	391.314	371.210	-20.104	-5,1%
Union obrera metalurgica de la republica argentina	308.005	300.944	-7.061	-2,3%
Accion social de empresarios	269.907	271.631	1.724	0,6%
Personal de la sanidad argentina	271.849	267.652	-4.197	-1,5%
Obra social del personal del organismo de control externo	224.675	223.039	-1.636	-0,7%
<b>TOTAL</b>	<b>7.100.034</b>	<b>6.907.340</b>	<b>-192.694</b>	<b>-2,7%</b>
<b>Cobertura Total OSN (sin PAMI)</b>	<b>16.386.756</b>	<b>16.191.198</b>	<b>-195.558</b>	<b>-1,2%</b>
<b>Cob. de las 10 primeras OSN / Total sin PAMI</b>	<b>43,3%</b>	<b>42,7%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(Ministerio de Salud de la Nación, 2018)

Tabla 13: Principales empresas de medicina prepaga (EMP) según cantidad de afiliados (2018)

Ranking	Institución	Cápitales	% sobre cobertura total	Cobertura acumulada	Cantidad de Prestadores en cartilla (aprox.)*
1	Osde	2.200.000	37,1%	37,1%	180.000
2	Swiss Medical	860.000	14,5%	51,5%	20.000
3	Galeno	720.000	12,1%	63,7%	68.000
4	Omint	320.000	5,4%	69,1%	10.000
5	Medicus	240.000	4,0%	73,1%	12.000
6	Accord Salud (UPCN)	190.000	3,2%	76,3%	10.000
7	Medife (ASE)	260.000	4,4%	80,7%	12.000
8	Sancor Salud	290.000	4,9%	85,6%	10.000
9	Hospital Italiano	160.000	2,7%	88,3%	2.000
10	Hospital Británico	42.000	0,7%	89,0%	
11	Hospital Alemán	54.000	0,9%	89,9%	
	Resto de las EMP	600.000	10,1%	100%	
	<b>Total EMP</b>	<b>5.936.000</b>	<b>100%</b>		

Fuente: en base a la declaración en SuSS (julio 2018).

\*<http://www.mibrasocial.com.ar/categoria/medicina-prepaga/> (Fecha de consulta:20-3-2018)

Tabla 14: Contenido de un plan de marketing

<b>PLAN DE PROPÓSITO MARKETING</b>	
Resumen Ejecutivo	Resumen breve de las metas y las recomendaciones principales.
Situación actual del marketing	Incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del mercado</li> <li>• Revisión del producto</li> <li>• Revisión de la competencia</li> <li>• Revisión de la distribución</li> </ul>
Análisis de las oportunidades y amenazas	FODA
Objetivos y puntos clave	Expresa los objetivos del marketing que la empresa busca lograr durante la vigencia del plan y estudia los puntos clave para su logro.
Estrategia del Marketing	Traza la lógica general del marketing, es decir, ¿Cómo creará la compañía valor para los clientes con el fin de obtener valor a cambio? Esta sección diseña estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing.
Programas de acción	Esta sección busca contestar a las preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Cuánto costará? ¿Quién se encargará?
Presupuestos	Detalla el presupuesto destinado al plan y las ganancias esperadas.
Controles	Señala la forma en que se controlará y vigilará el proceso. Permite revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas.

Ilustración 30: Organigrama

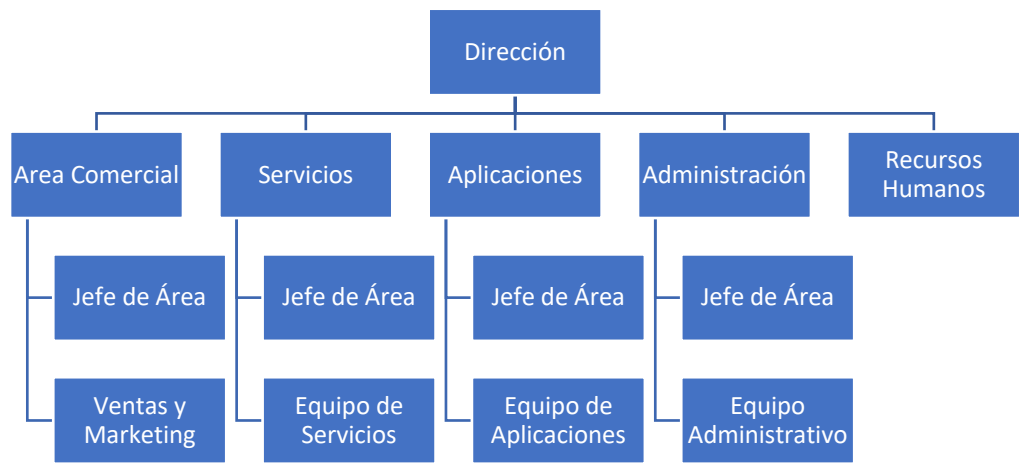
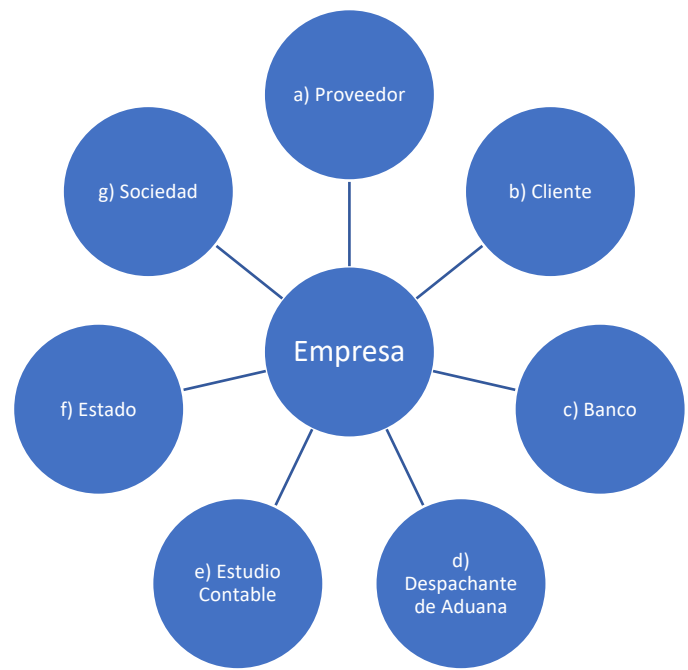


Ilustración 31: Grupos de Influencia



### *Ilustración 32: Cartera de Productos - Primary Care*



LOGIQ V2



Versana Active



Versana Essential



Versana Balance



Versana Premier



LOGIQ V5 Expert



LOGIQ F6



LOGIQ F8

(Fuente: Sitio Institucional de Intec SRL - <https://intecsrl.com.ar>)

### *Ilustración 33: Cartera de productos - Gineco-Obstétrico*



Voluson P8



Voluson S8



Voluson S10



Voluson E6



Voluson E8



Voluson E10



Invenia ABUS

(Fuente: Sitio Institucional de Intec SRL - <https://intecsrl.com.ar>)

*Ilustración 34: Cartera de Productos - Cardiología*



(Fuente: Sitio Institucional de Intec SRL - <https://intecsrl.com.ar>)

*Ilustración 35: Cartera de Productos - Radiología General*



(Fuente: Sitio Institucional de Intec SRL - <https://intecsrl.com.ar>)

Ilustración 36: Cartera de Productos - De Bolsillo



Vscan Dual

Vscan Single

(Fuente: Sitio Institucional de Intec SRL - <https://intecsrl.com.ar>)

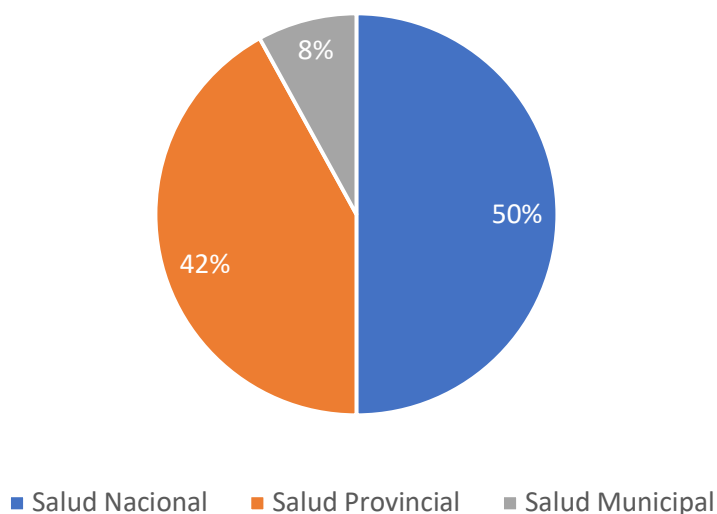
Ilustración 37: Segmentación de productos según gama y especialidad

Gama	Primary Care	Gineco-Obstetrico	Cardiologia	Imágenes Generales	De Bolsillo
Low Low					Vscan Dual
Baja	LOGIQ V2 ; VERSANA ACTIVE ; VERSANA ESSENTIAL ; VERSANA BALANCE ; VERSANA PREMIER ; LOGIQ V5 Expert ; LOGIQ F6 ; LOGIQ F8			LOGIQ V2 ; VERSANA ACTIVE ; VERSANA ESSENTIAL ; VERSANA BALANCE ; VERSANA PREMIER ; LOGIQ V5 Expert ; LOGIQ F6 ; LOGIQ F8 ; LOGIQ E R7	
Media		VOLUSON P8 ; VOLUSON S8	VIVID T8 ; VIVID T9 ; VIVID IQ	LOGIQ P7 ; LOGIQ P9	
Alta		VOLUSON S10 ; VOLUSON E6 ; VOLUSON E8 ; VOLUSON E10 ; INVENIA ABUS	VIVID S70 N ; VIVID E95 4D	LOGIQ S8 ; LOGIQ E10	

(Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas con los accionistas de Intec SRL)

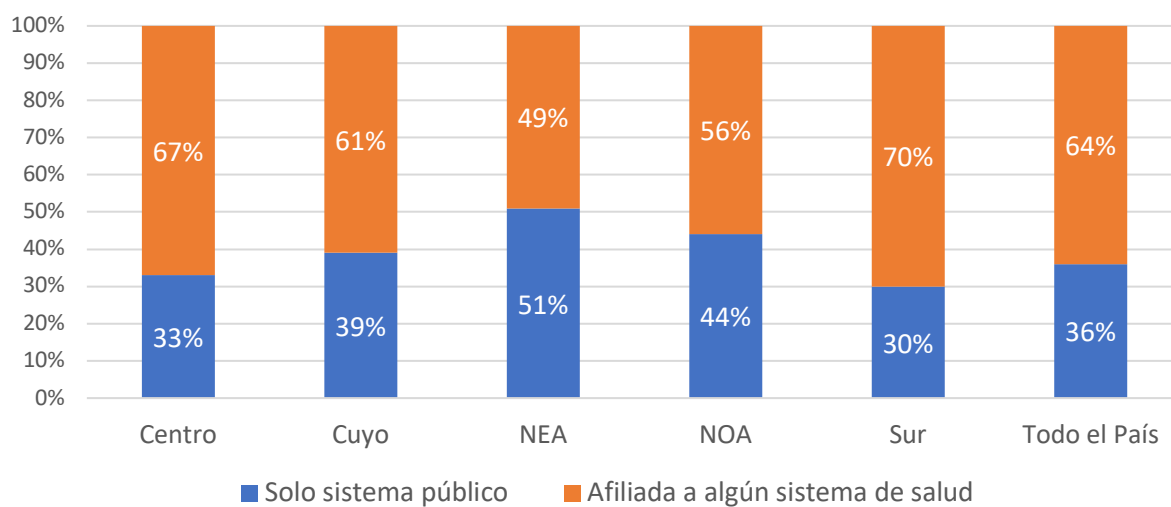


*Ilustración 38: Composición del gasto público en salud por jurisdicción. Promedio 2004-2015 (Fuente: Ministerio de Salud y Desarrollo Social de Argentina)*



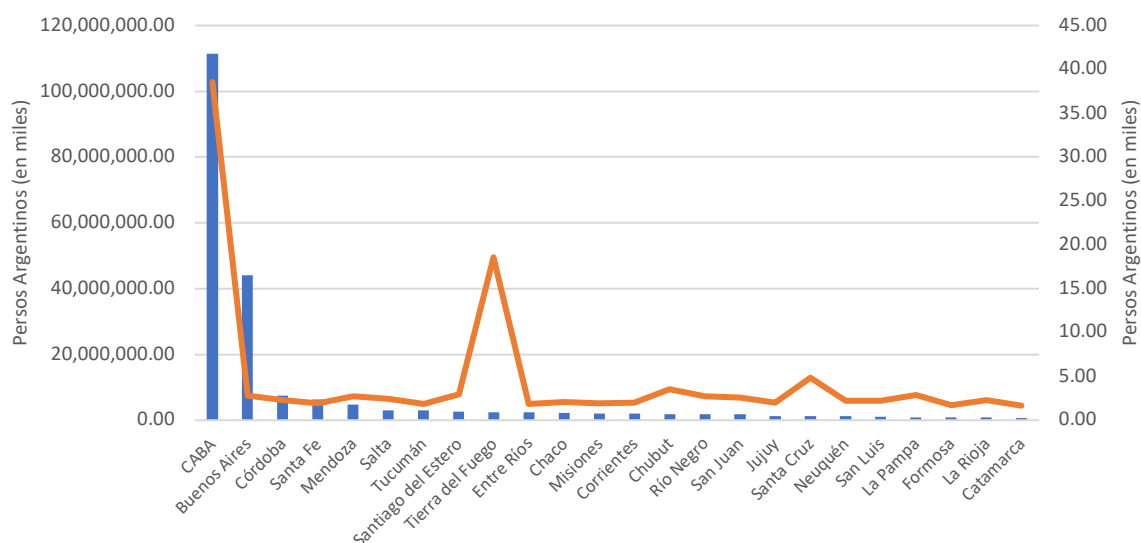
*Fuente:* (Ministerio de Salud y Desarrollo Social, 2018)

*Ilustración 39: Tendencia de cobertura de Salud según Región. Año 2010 (Fuente: Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, INDEC)*



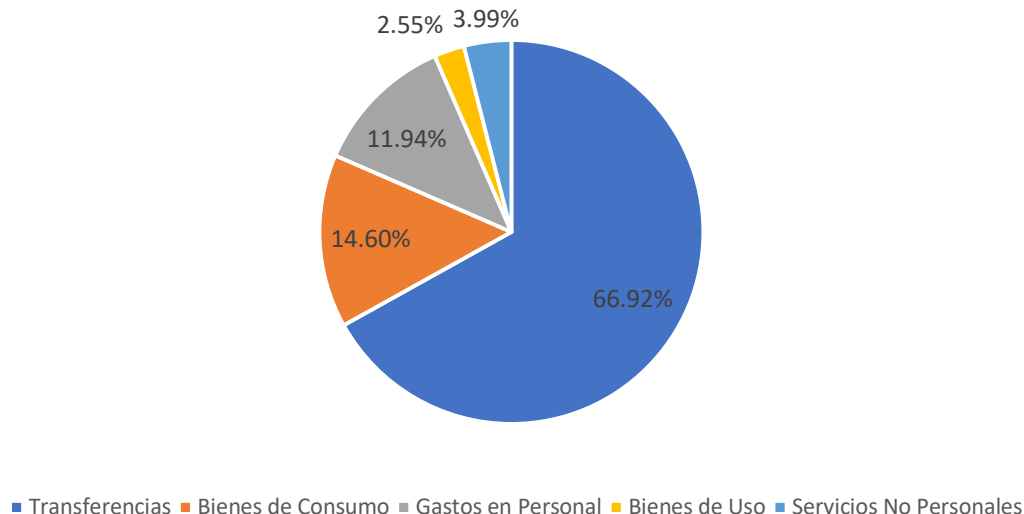
*Fuente:* (INDEC, 2010)

Ilustración 40: Presupuesto nacional y per cápita por provincia. Año 2020  
(Fuente: Ministerio de Economía Argentina)



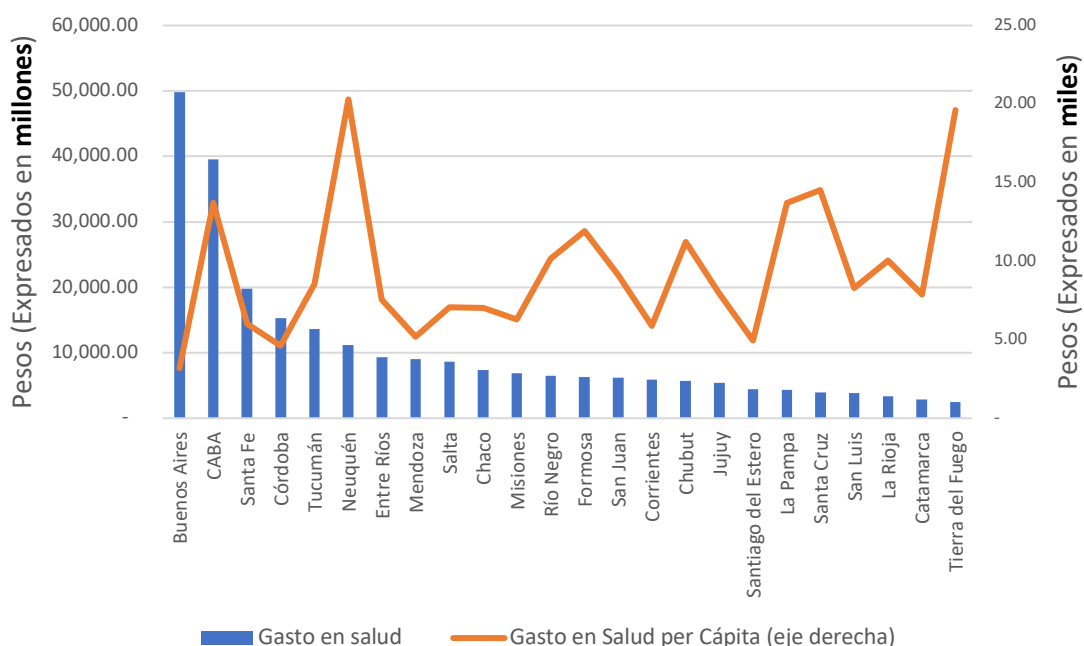
Fuente: elaboración propia a partir de datos proveídos por la página [www.presupuestoabierto.gob.ar](http://www.presupuestoabierto.gob.ar) - (Ministerio de Economía de la Nación, 2020)

Ilustración 41: Presupuesto nacional en salud según objeto de gasto. Año 2020  
(Fuente: Ministerio de Economía)



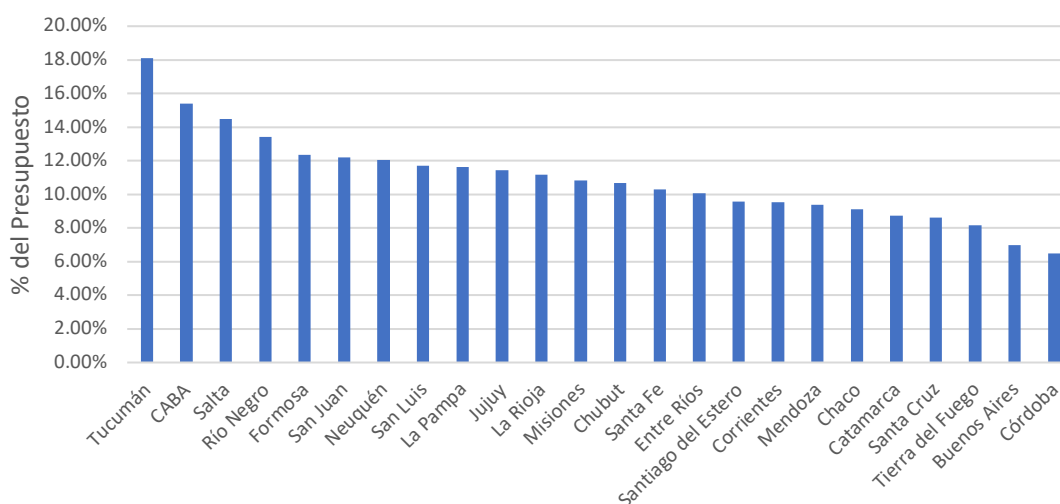
Fuente: elaboración propia a partir de datos proveídos por la página [www.presupuestoabierto.gob.ar](http://www.presupuestoabierto.gob.ar) - (Ministerio de Economía de la Nación, 2020)

Ilustración 42: Gasto provincial en salud por provincia. Año 2018 (Fuente: Dirección Nacional de Asuntos Provinciales)



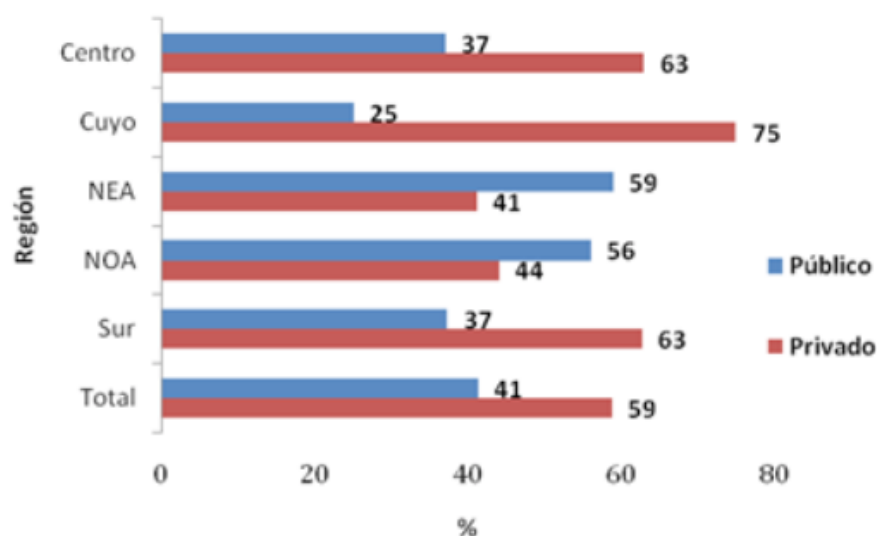
Fuente: elaboración propia a partir de datos proveídos por la página [www.presupuestoabierto.gob.ar](http://www.presupuestoabierto.gob.ar) - (Ministerio de Economía de la Nación, 2020)

Ilustración 43: Porcentaje del presupuesto provincial destinado a la salud. Año 2018 (Fuente: Dirección Nacional de Asuntos Provinciales)



Fuente: elaboración propia a partir de datos proveídos por la página [www.presupuestoabierto.gob.ar](http://www.presupuestoabierto.gob.ar) - (Ministerio de Economía de la Nación, 2020)

*Ilustración 44: % Establecimientos de Salud Público y Privado por Región. Año 2017 (Fuente: Registro Federal de Establecimientos de Salud (REFES))*



*Fuente:* (Ministerio de Salud y Desarrollo Social, 2018)

*Ilustración 45: Cantidad de establecimientos de salud públicos por 10.000 habitantes según región. Año 2017 (Fuente: Registro Federal de Establecimientos de Salud (REFES))*

Región/ establecimientos	Estab/10.000 hab
Centro	1,7
Cuyo	2,5
NEA	4,0
NOA	4,6
Sur	3,1
Total	2,4

*Fuente:* (Ministerio de Salud y Desarrollo Social, 2018)

Ilustración 46: Perfil del cliente tipo "Consultorio Privado"

## Perfil Cliente: Consultorio Privado

<b>Persona Target:</b> <b>Información Personal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad: 35-40 años</li> <li>- Sexo: Masculino</li> </ul>	<b>Factores de Éxito</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar ventas.</li> <li>- Aumentar presencia en el mercado local / regional.</li> <li>- El éxito se mide principalmente por cantidad de clientes por mes.</li> </ul>	<b>Proceso de Decisión de Compra</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocas personas involucradas (1 o 2)</li> <li>- Nivel de burocracia bajo.</li> <li>- Poco estudio de mercado.</li> <li>- Disparador: Incrementar calidad de prestación.</li> </ul>
<b>Persona Target:</b> <b>Información Profesional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesión: Medicina / Gineco-Obstetricia.</li> <li>- Cargo: Director.</li> <li>- Tamaño de la empresa: 1 a 10 personas.</li> <li>- Qué herramientas principales utiliza: ecógrafos / radiógrafos / respiradores.</li> </ul>	<b>Iniciativas Prioritarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia alta en congresos.</li> <li>- Recursos limitados. Necesidad de aumentar la cantidad de operaciones.</li> <li>- Aumentar la rentabilidad de las operaciones.</li> </ul>	<b>Criterios para la Toma de Decisiones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedor de confianza, cercano y que ofrezca servicios flexibles.</li> <li>- Servicio Post-Venta (mantenimiento y repuestos)</li> <li>- Precio accesible.</li> <li>- Producto genérico, que sirva para muchas especialidades.</li> <li>- Máxima relación beneficio-costos.</li> <li>- Plan de financiamiento conveniente.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a los accionistas de INTEC.

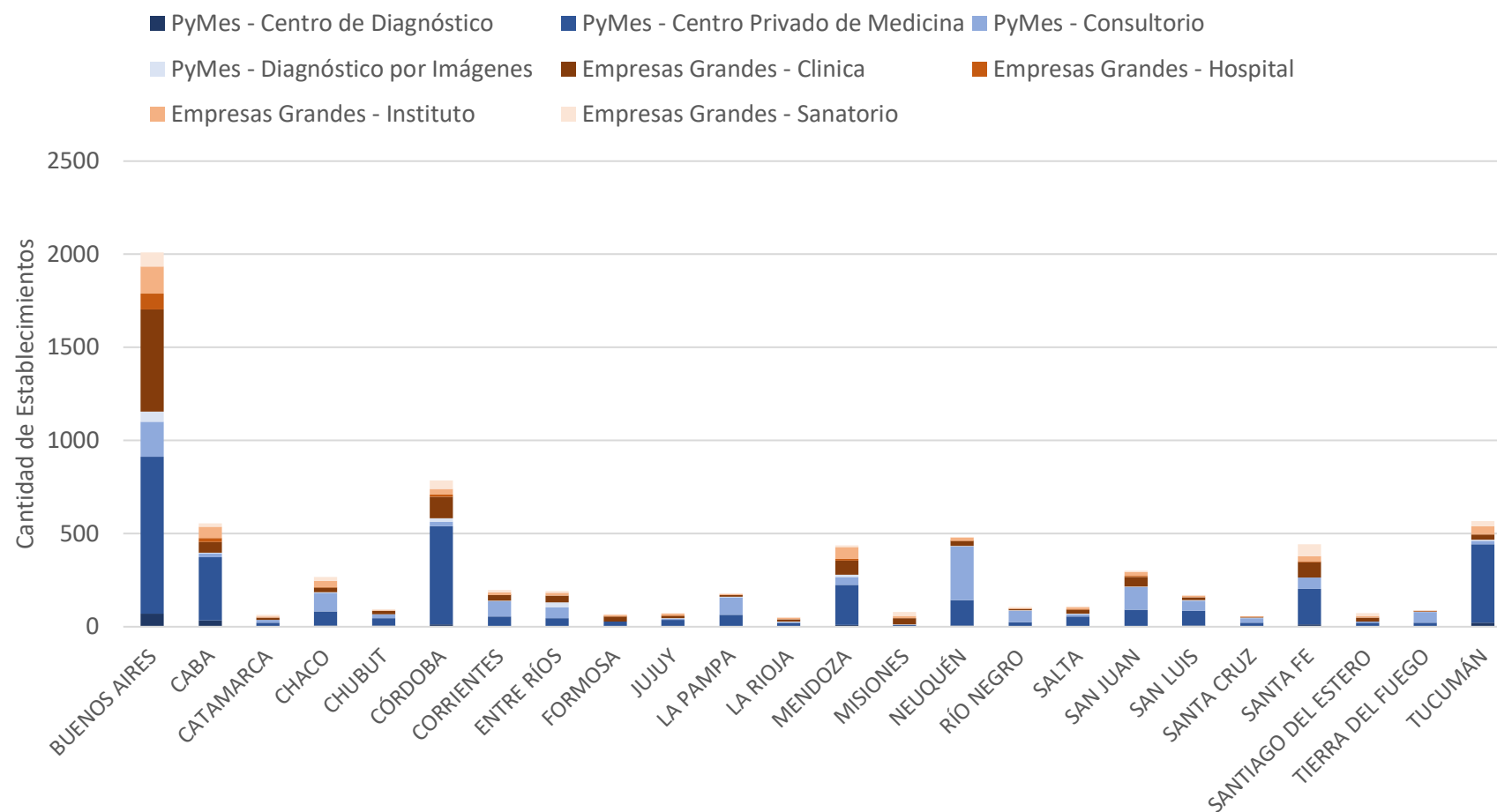
Ilustración 47: Perfil de cliente tipo "Clínica / Hospital / Sanatorio"

## Perfil Cliente: Hospital / Clínica / Sanatorio

<b>Persona Target:</b> <b>Información personal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad: 45-55 años</li> <li>- Sexo: Masculino</li> </ul>	<b>Factores de Éxito</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar la rentabilidad de la operaciones.</li> <li>- Fidelización de los clientes.</li> <li>- Lograr amplia cobertura médica.</li> <li>- Aumentar reputación</li> </ul>	<b>Proceso de Decisión de Compra</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muchas personas involucradas (10 o 15)</li> <li>- Nivel de burocracia alto. Participan: directorio, usuario del equipo, compras y finanzas.</li> <li>- Amplio estudio de mercado.</li> <li>- Disparador: Incrementar rentabilidad por prestación / Ampliar la cobertura</li> </ul>
<b>Persona Target:</b> <b>Información Profesional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesión: Medicina</li> <li>- Cargo: Miembro del directorio.</li> <li>- Tamaño de la empresa: 50 a 200 personas</li> <li>- Habilidades especiales: management.</li> </ul>	<b>Iniciativas Prioritarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiación conveniente.</li> <li>- Aumentar la rentabilidad de las operaciones.</li> <li>- Aumentar la rentabilidad de las operaciones.</li> </ul>	<b>Criterios para la toma de decisiones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Especial atención a parámetros económicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo por prestación.</li> <li>- Ganancia por prestación.</li> <li>- ROI</li> <li>- Tiempo por prestación.</li> <li>- Facilidad de uso</li> </ul> </li> <li>- Servicio Post-Venta (mantenimiento y repuestos)</li> <li>- Producto elaborados a especialidades específicas.</li> <li>- Plan de financiamiento conveniente.</li> </ul>

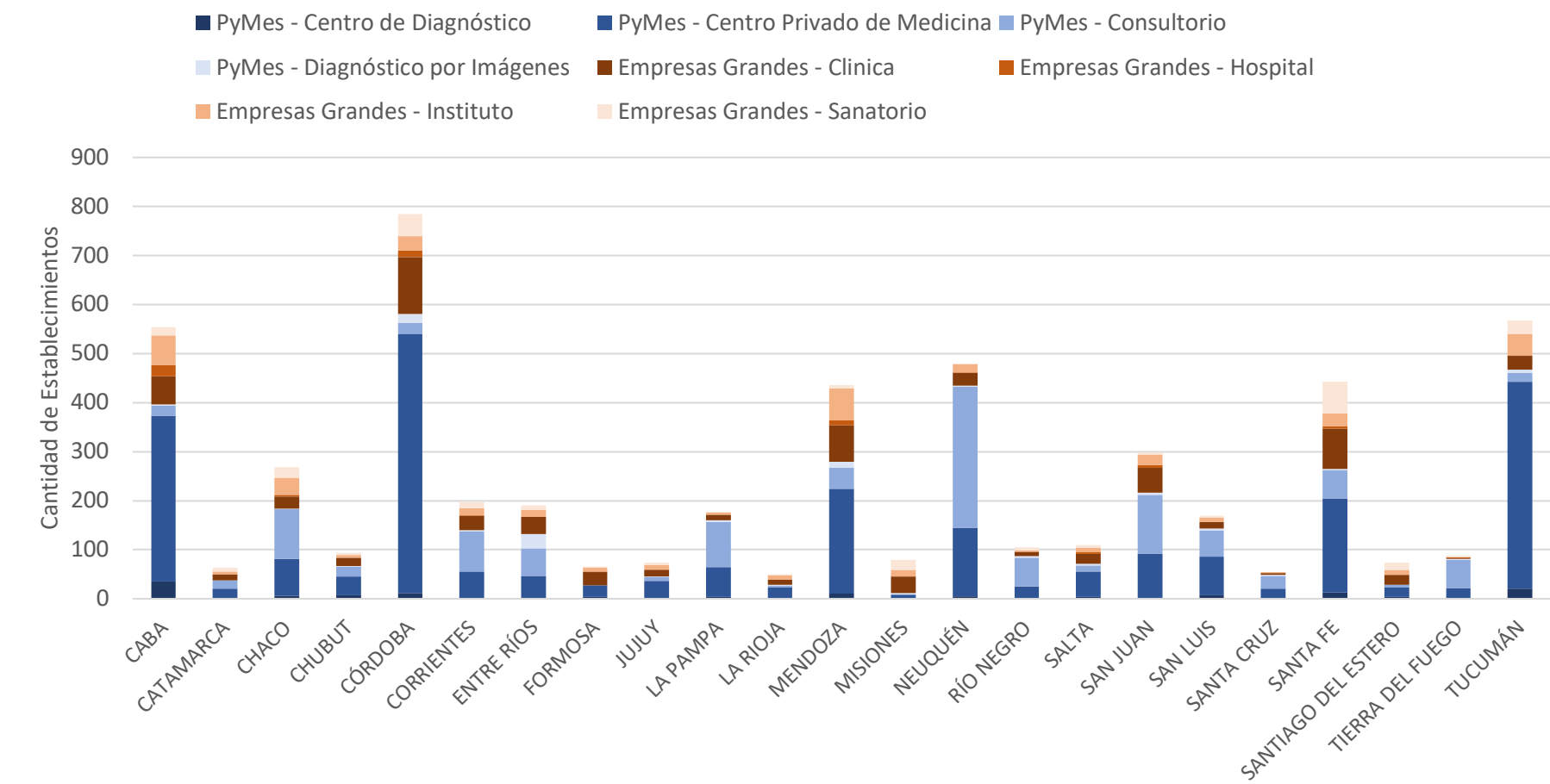
Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a los accionistas de INTEC.

Ilustración 48: Distribución de Tipo de Establecimiento de Salud por Provincia



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del REFES (REFES, 2018)

Ilustración 49: Distribución de Tipo de Establecimiento de Salud por Provincia (sin Buenos Aires)



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del REFES (REFES, 2018)

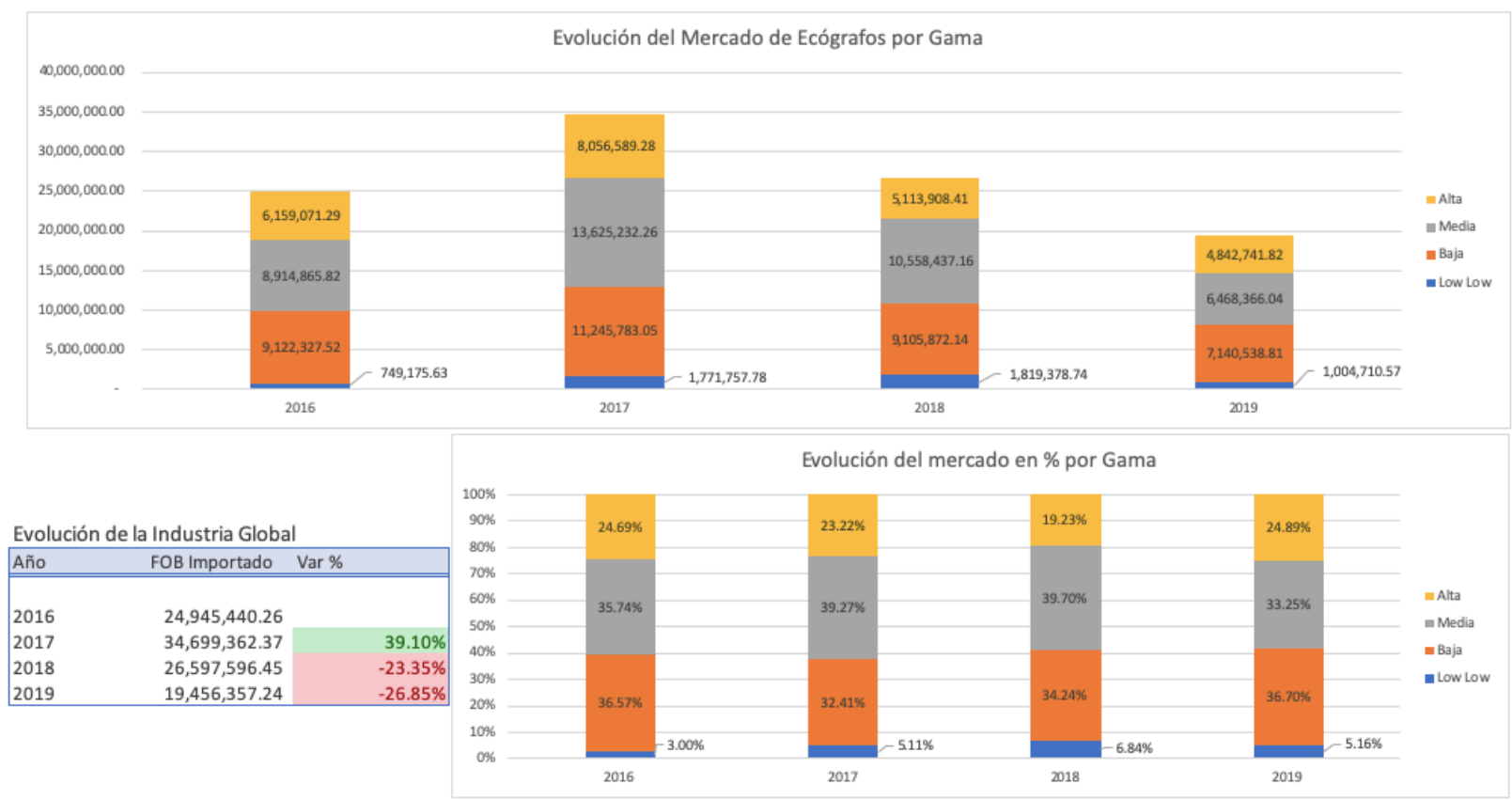
*Ilustración 50: En 2020, el sector de Healthcare enfrenta desafíos de diferentes tipos - financieros, estratégicos, digitales y requerimientos de talentos*



*Fuente:* (Limited, Deloitte Touche Tohmatsu, 2019)

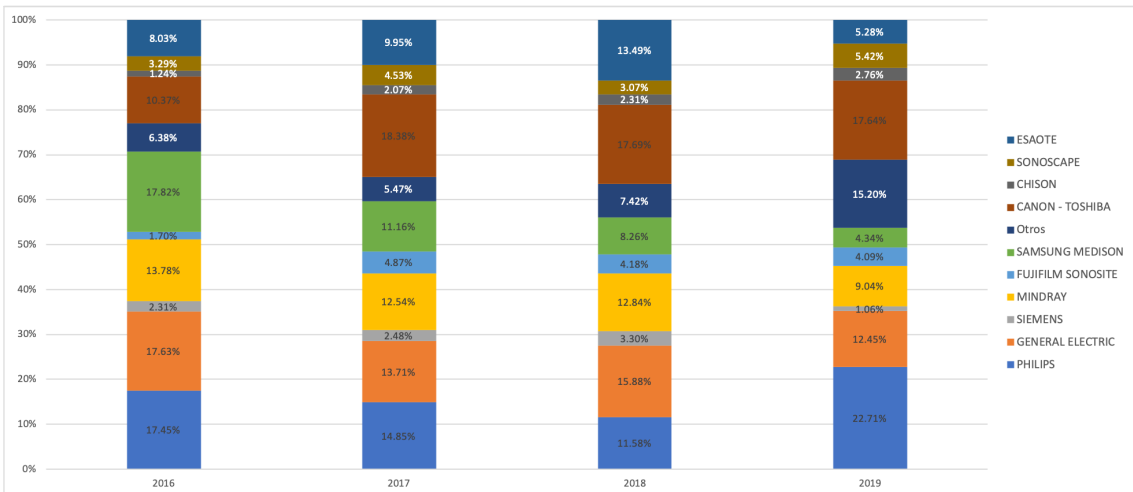


Ilustración 51: Industria de Ecógrafos - Cuadro descriptivo



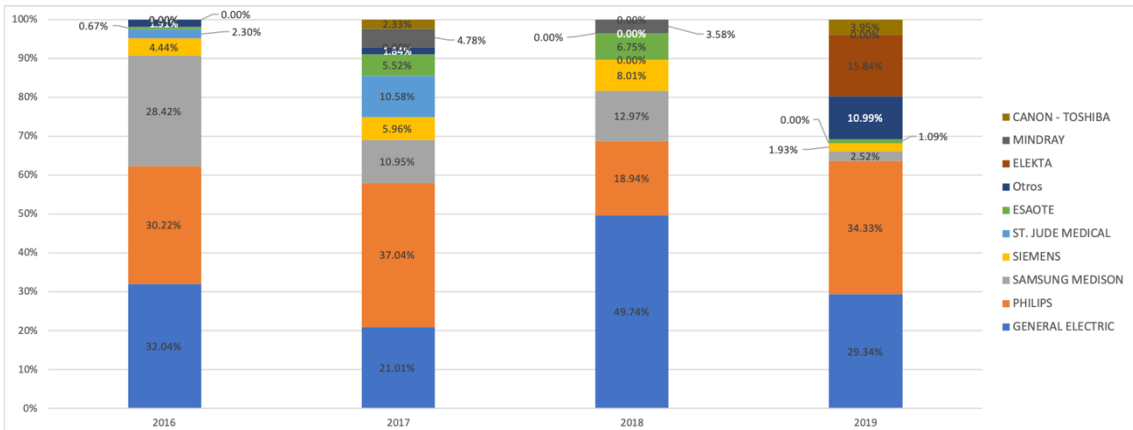
Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de las importaciones nacionales proveídas por un proveedor privado.

Ilustración 52: Evolución de las cuotas de mercado según empresa internacional



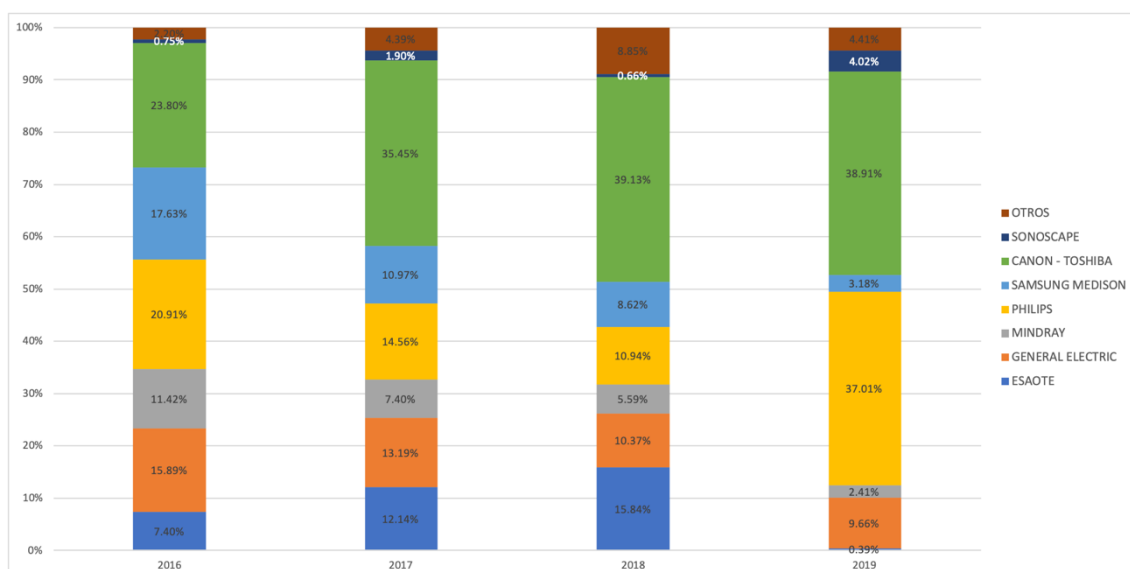
Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de las importaciones nacionales proveídas por un proveedor privado.

Ilustración 53: Evolución de Cuotas de Mercado - Gama Alta



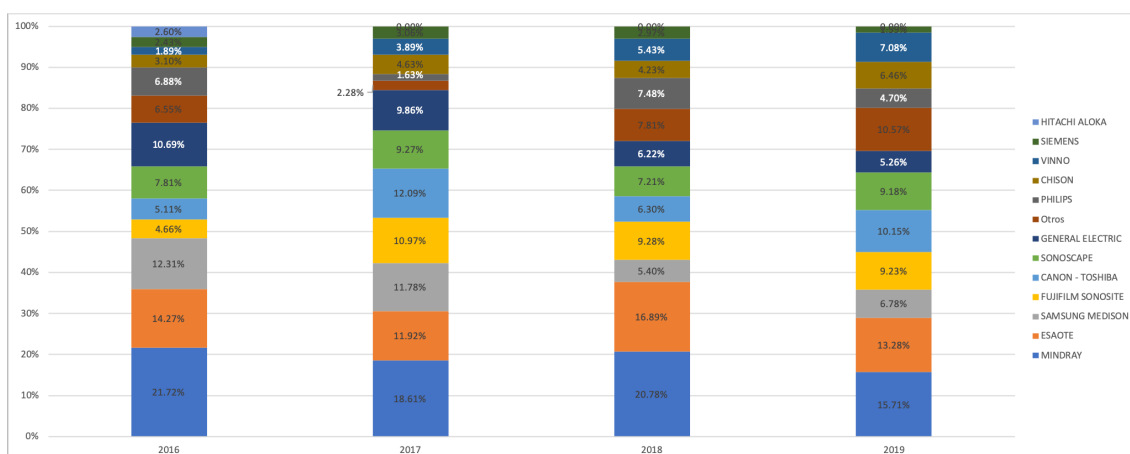
Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de las importaciones nacionales proveídas por un proveedor privado.

*Ilustración 54: Evolución de Cuotas de Mercado - Gama Media*



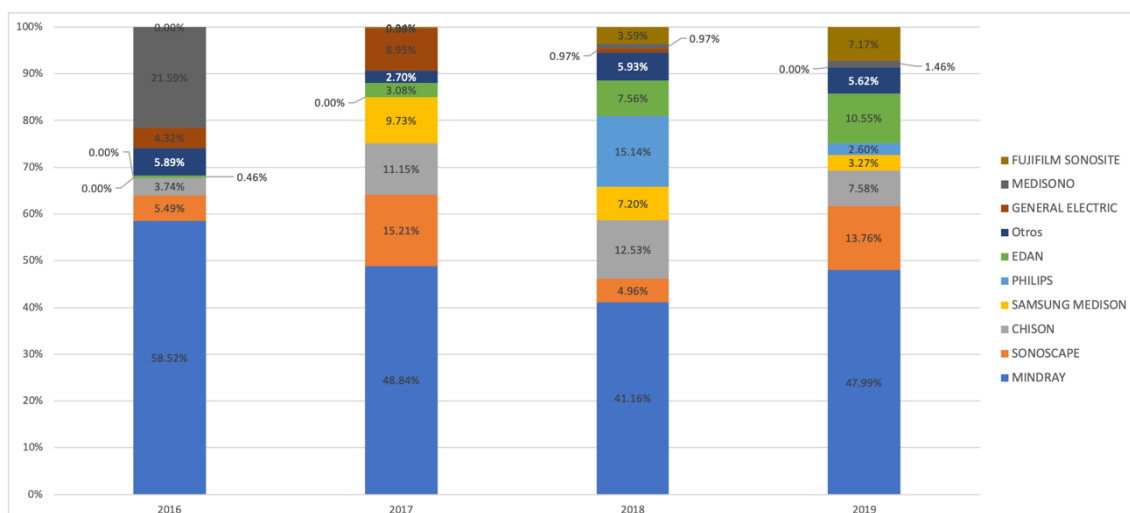
*Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de las importaciones nacionales proveídas por un proveedor privado.*

*Ilustración 55: Evolución de Cuotas de Mercado - Gama Baja*



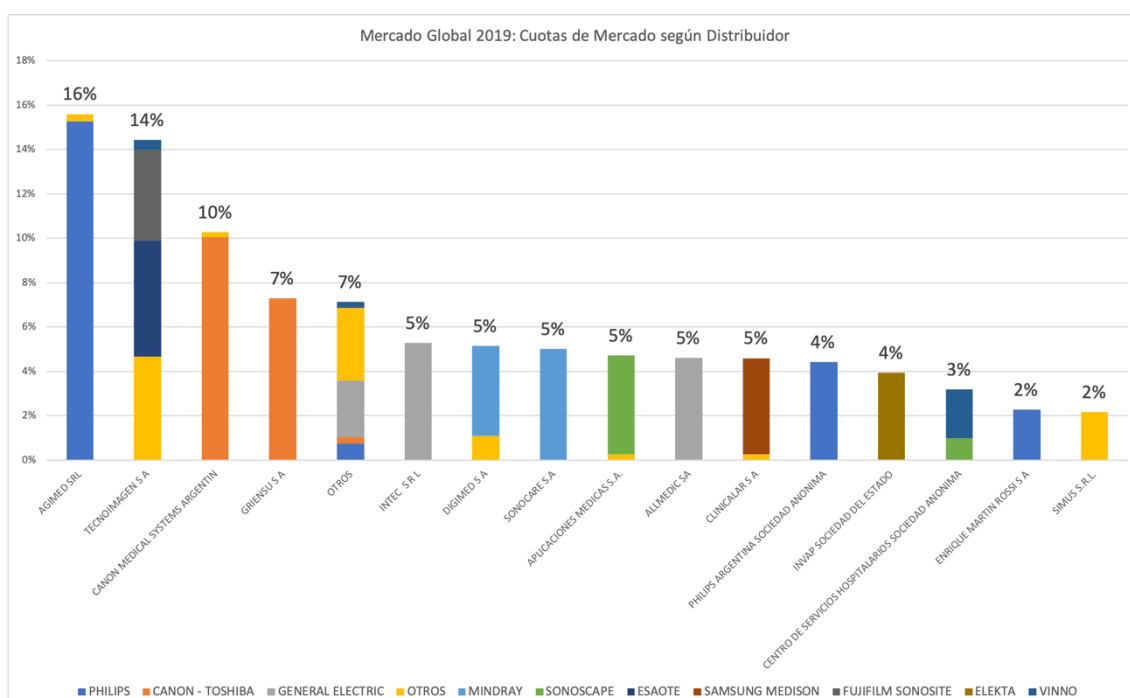
*Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de las importaciones nacionales proveídas por un proveedor privado.*

Ilustración 56: Evolución de Cuotas de Mercado - Gama Low Low



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de las importaciones nacionales proveídas por un proveedor privado.

Ilustración 57: Mercado 2019 - Cuotas de Mercado por Distribuidor



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de las importaciones nacionales proveídas por un proveedor privado.